

ويسألونك عن

الإدارة

د. صالح بن حمد التويجري

دار مملكة نجد للنشر والتوزيع
NAJD KINGDOM FOR PUBLISHING & DISTRIBUTION

ويسألونك عن

الإدارة

د. صالح بن حمد التويجري

ⓒ صالح حمد التويجري ، ١٤٣٣ هـ
فهرسه مكتبه الملك فهد الوطنية أثناء النشر
التويجري ، صالح حمد
ويسألونك عن الإدارة./ صالح حمد التويجري - الرياض، ١٤٣٣هـ
.. ص ؛ .. سم
ردمك : ٥-٩٢٢١-٠٠-٦٠٣-٩٧٨
١- الإدارة ٢- الإدارة العامة ٣- إدارة الأعمال أ. العنوان
ديوي ٦٥٨,٤ ١٤٣٣/١٣٠٧

رقم الإيداع : ١٣٠٧ / ١٤٣٣
ردمك : ٥-٩٢٢١-٠٠-٦٠٣-٩٧٨

الطبعة الثانية
١٤٣٤هـ - ٢٠١٣م



هاتف : ٤٧٧٨٣٥٦ ١ ٩٦٦+ / ٤٧٦٢٥٨٨ ١ ٩٦٦+
فاكس : ٢٩١٠٢٨٥ ١ ٩٦٦+



كلمة الناشر..

يقدم هذا الكتاب مجموعة متميزة من المعارف الإدارية بأسلوب يتسم ببساطة العرض وسلاسة الأسلوب، حيث يحوي هذا المؤلف بين طياته رسائل بسيطة و واضحة تعتمد على خلاصة الخبرات التي توصل إليها المؤلف الدكتورصالح بن حمد التويجري، من خلال خبرته الغنية وتجربته العميقة والثرية في المجالات الإدارية، حيث مكنه عمله لسنوات عبر الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية متقلداً خلالها العديد من المراكز والمناصب ولفترة طويلة، من اكتساب الخبرة العملية في بيئات عمل متنوعة، هذا بالإضافة إلى الأبحاث والندوات التي شارك وقدّم بها أوراق عمل، وعضويته ومشاركته الفاعلة والنشطة في الأعمال التطوعية. ويحتوي الكتاب على شرح واف عن الإدارة الإستراتيجية، والقيادة الإدارية وسماته، ودورها المهم في الإبداع والإبتكار، كما عن إدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها ومنهجيتها، هذا فضلاً عن التطبيق العملي والتي هي غاية وأداة المدير والإداري الناجح.

وقد قام المؤلف بتأليف هذا الكتاب رغبة منه في تعميم الفائدة للقارئ والمهتم بالشأن الإدارى العام، حيث يستطيع القارئ الإطلاع والتطبيق العملي لهذه الأساليب المبتكرة، والموثوق في جدواها وتأثيرها، ليكون بذلك مهيأ لتولي المناصب القيادية.

دار مملكة نجد للنشر والتوزيع

جمال بن سلمان المعني


بسم الله الرحمن الرحيم



المحتويات



مقدمة الكتاب

لقد أصبحت التحديات التي تواجه المجتمعات تحديات صعبة وكثيرة، ومن أهم العلامات المميزة للعصر الذي نعيشه ازدياد التغيير المتلاحق الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها.

لذا نحن اليوم في حاجة إلى التوجه لإحراز نتائج والوصول إلى مؤسسات حكومية وخاصة ناجحة .. مستقرة .. قادرة على قيادة ما يحدث أمامنا من تغييرات متلاحقة في العالم في مناخ سريع التغير، يسوده عدم التأكد، نحن في حاجة لإيجاد خريطة طريق تتعامل مع التحديات التي تواجهنا في ظل هذا المناخ المتغير، لإيجاد أدوات جديدة تتواءم مع ثقافتنا حول المشاكل التي لم نتعود التعامل معها بسبب المناخ المتغير الذي نعيشه اليوم.

في كل تلك الفضاءات الإدارية الممتعة، وأنا أقلب الكتب، وأزور المكتبات وأتصفح الشبكة العنكبوتية، أسجل الملاحظات، وأناقش إخواناً لي لهم باع طويل في الحياة الإدارية وتقلباتها المختلفة، أعترف بأني لم أفكر مجرد تفكير في إعداد هذا الكتاب الذي بين أيديكم.. ولكن إخواناً وأصدقاء وزملاء حياة وعمل أحسنوا بي الظن، وبتجربتي الإدارية المتواضعة، وفيهم كثيرون ـ كما أعتقد صادقا ـ يملكون علماً أغزر مما أملك، وتجارب ثرية تفوق تجاربي.

ولقد كان لإلحاح هذا النفر الكريم من الإخوة والأصدقاء، بكل ما أعلمه عنهم من نضج وعلم وتجارب في العمل الإداري، ما شجعني على أن أعرض تجربتي المتواضعة، علّها تجد من يستفيد منها، وتكون إسهاماً متواضعاً أطرحه للدارسين والمهتمين بالإدارة والإداريين الشباب، الذين يتطلعون لخدمة بلادهم من خلال ما يقومون به من عمل، وهم يستقون تجارب أجيال سبقتهم قاعدة للانطلاق، ليتفاعلوا معها، ويضيفوا إليها من معين الإبداع الذي لا تحتكره فئة على فئة، كما تقول الأدبيات الإدارية.

وأنا بذلك لا أدعي أنني من علماء الإدارة .. وإنما باحث بسيط ذو تجربة متواضعة، استفاد من تجارب علماء كبار سطروا تجاربهم ونظرياتهم ليستفيد منها الجميع، فالشكر كل الشكر لهؤلاء العلماء الأفاضل، فما أنا إلا ناقل ومبسط لما توصلوا إليه من علوم ونظريات، أثبتت جدواها بالتجربة، ونهضت بها مؤسسات ودول، وللزملاء الذين عملت معهم مرؤوسا أو رئيسا، فقد تعلمت منهم الكثير، كما أن للدورات التدريبية وورش العمل التي شاركت بها متدربا أو مدربا، فضلاً كبيراً في تحديد الأهم من هذه العلوم التي تكفل تطوير الأداء الإداري لدينا وإعطاءه الصبغة المحلية التي تتناسب مع ثقافتنا وقيمنا ليسهل معها التطبيق على أرض الواقع.

يقال: إن «النظرية تختلف عن التطبيق»، وفي كثير مما تابعته في بلادنا من دورات وورش عمل إدارية في جهات حكومية وأهلية مختلفة، بحكم اهتمامي بالعمل الإداري في المملكة بصفة عامة، وجدت أن ما يقدم في هذه الدورات وورش العمل غير قابل للتطبيق الفعلي، وذلك في نظري لاختلاف بيئة العمل التي تأسست فيها هذه الدراسات والنظريات من ناحية، ولأن من يقوم بإعطاء هذه الدورات التدريبية من الأكاديميين يفتقرون إلى ممارسة العمل الإداري على أرض الواقع.

وهنا لابد أن أعترف أيضا بما واجهته من صعوبات وما لاقيته من عنت لأضع تجربتي المتواضعة تلك بين دفتي كتاب.

من وجهة نظري، إن ما يهم القارئ من هذه التجارب هي الآليات التي أعتقد جازما بأنها ما تحتاج إليه مؤسساتنا في هذا العصر الذي لا يعترف بالراكدين، ويتسم بالتغيرات السريعة التي أصبح لزاماً علينا أن نواكبها بالعلم والدراسة لتجارب الآخرين، فالإدارة ببساطة هي علم ينبض بالفن.

لم يعد محتملاً ولا مقبولاً أن نرى أجهزة حكومية وهي في مجملها تكون المنظومة الشاملة لتطوير البلاد، وهي لم تتغير، والأمر لا يحتاج إلى عناء كبير لنضع يدنا على الجرح، ونقدم

العلاج، فالأرقام لا تكذب والإحصاءات العلمية هي التي تضعنا أمام النتائج، (ولا يغير الله ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)، والإدارة الناجحة هي المسؤول الأول عن تطور الدول والمجتمعات، وعلى عكس ذلك الإدارة الفاشلة، دليلاً على التخلف وإهدار الموارد الطبيعية والبشرية.

ونحن حينما نتحدث عن علم الإدارة، نتحدث عن إدارة الحياة بكل مناحيها: إدارة السياسة والاقتصاد، إدارة التعليم، إدارة الخدمات الصحية، إدارة الصناعات، إدارة الموارد الطبيعية، إدارة الموارد البشرية..إلخ، وعندما نقارن أنفسنا في كل هذه الإدارات المختلفة ببلدان أخرى كاليابان وماليزيا وكوريا، وما قادت إليه النظم الإدارية في تلك البلاد من تطور ورقي، نجد أننا ما زلنا متأخرين عن الركب، وكل يوم يمر من غير تطوير لأساليب الإدارة عندنا وتفعيل آلياتها، يزيد الفجوة بيننا وبينهم.

وعندما نتحدث عن تطوير الإدارة، تبرز أمامنا بإلحاح، الضرورة التي لا غنى عنها في هذا التطوير الإداري، بوجود القائد الفاعل، الذي يوجه عمل الجهة أو الكيان أو المؤسسة، مهما كانت وظيفة عملها، نحو غاياتها وبلوغ أهدافها .. إن اختيار القائد المناسب في المكان المناسب، هو أسُّ النجاح وضمانته .. القائد الذي يسخر مهاراته الفكرية والمعلوماتية، وهو يوازن - في ظل المتغيرات العديدة - بين البدائل المختلفة، ويستنبط - بروح المبادرة وإرادة التجديد - أفضل الحلول في ظل المعطيات والفرص واللحظة ومناسبتها، وهو في كل ذلك قد أحسن اختيار مساعديه، وأشاعت شخصيته روح الفريق الواحد المتجانس، في بيئة ديموقراطية يشعر الجميع فيها بأنهم هم أصحاب القرار وأصحاب المصلحة في الوقت ذاته.

إن فاعلية الإدارة أضحت ضرورة حتمية في صراع محتدم من التنافس الشرس في القرية الكونية، فالمنتج أو الخدمة التي تقدمها أي جهة كانت، أصبحت كاسدة إذا لم تبلغ سقفها الأعلى، وسقفها الأعلى هو الإبداع، وما يقود إلى منتج مبدع أو خدمة مبدعة، هي الإدارة المبدعة، والمدير المبدع، والنظم والآليات الإدارية التي تتخذ الإبداع منهجاً وأسلوباً.

إننا في حاجة إلى مناهج جديدة تتبناها المؤسسات الحكومية والخاصة، تستطيع من خلالها أن تتعامل مع المستجدات العالمية، وتنهض بنفسها وأمتها إلى مصاف الأمم المتقدمة، ولذا كانت فكرة إصدار هذا الكتاب.

وأخيراً.. فإن الكتاب الذي بين يديك عزيزي القارئ، تشتمل أبوابه على:

- الإدارة الإستراتيجية.
- القيادة الإدارية.
- الاستثمار البشري.
- إدارة الجودة الشاملة.

وتلك الأبواب تشكل في مجملها المفاصل الأساس لعلم الإدارة، وهي علوم مشاعة بين الجميع، حاولت أن أضع، بتجربتي في الإدارة، بصمة تميزها، وأرجو أن تجد من القارئ الكريم القبول والاستحسان.

كما أسأل المولى - عز وجل - أن يجعله عملاً خالصاً لوجهه تعالى، وأن ينفع به.

المؤلف

١٤٣٣هـ





تمهيد

ويسألونك عن الإدارة، قل إن الإدارة هي أساسٌ في تنمية المجتمعات، ونهوض الأمم .. حيث إن الحاجة ماسة لاتخاذ القرارات الصائبة والمدروسة لتحقيق الأهداف المنشودة واستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية.

والإدارة مسؤولة عن نجاح المنظمات في كل مجتمع على أنواعها كافة الاقتصادية والخدمية والاجتماعية وغيرها.

ولاشك في أن نجاح خطط التنمية لا يتأتى إلا بحسن الإدارة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة دون تبذير أو تقصير.

إن الإدارة تمثل العلامة الفارقة والمسافة بين الدول النامية والدول المتقدمة حالياً .. علماً بأن بعض الدول النامية تمتلك الموارد المالية والبشرية والثروات الطبيعية، ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف، وربما أهدرت ما تملكه من موارد، وفي الجانب الآخر فإن النجاح الذي عليه الدول المتقدمة يعود وبشكل أساسي إلى وجود إدارة قديرة تعرف طبيعة مسؤولياتها والبيئة المحيطة بها.

تواجه الإدارة في عصرنا الحالي مأزقاً حاداً يحدد فعاليتها وقدرتها على الإنجاز، لقد تحول كل شيء وأصبحت الإدارة في المؤسسات التقليدية في مأزق حرج.

لقد نتج عن تطور تكنولوجيا المعلومات وسرعة وتعدد المتغيرات في المناخ المحيط أن أصبحت كل مفاهيم وأساليب الإدارة متقادمة Obsolete. وتحدد مظاهر ذلك المأزق الإداري فيما يأتي:

(١) سرعة وشمول وتصاعد المتغيرات:

- كل ما تتعامل به وفيه الإدارة لم يعد كما كان.
- الموارد أصبحت أعلى تكلفه وأكثر ندره.
- المستهلكون أشد قوه وأكثر تطلعاً نحو الأحسن والأفضل.
- القوى العاملة تغيرت أهدافها ومهاراتها وتطلعاتها الاجتماعية.
- النظم السياسية والاقتصادية أكثر انفتاحاً.

(٢) تصاعد وتسارع حركة التطوير التكنولوجي:

بما يعني اضطرار الإدارة إلى توجيه الجانب الأكبر من الميزانيات نحو استيعاب تلك التكنولوجيات الجديدة لكي تستطيع المحافظة على مركزها التنافسي. كذلك تحتاج الإدارة إلى مواصلة البحث والتطوير للمحافظة على تميزها التكنولوجي في مواجهة تطلعات المستهلكين.

- النتيجة الأساسية أن الإدارة لا تستطيع المنافسة في أسواق اليوم اعتماداً على التكنولوجيات القديمة.
- انهيار واختفاء القيم والمفاهيم التقليدية في السياسة والاجتماع والاقتصاد وحتى في الفنون والآداب. ومعنى ذلك ظهور مجتمع جديد له قيم وتقاليد مستحدثة وأعراف متطورة، الأمر الذي يجعل الإدارة في عزلة وغربة إن هي استمرت في تطبيق مفاهيمها وأساليبها القديمة.
- إن قيم العمل والإنجاز والعطاء والتفوق والتميز كلها آخذة في التغيير واكتساب معان وأبعاد جديدة تتناسب مع معطيات المناخ الجديد.
- انهيار مجتمع الخيارات المحددة (أو الخيار الأوحد)، ونمو مجتمع الاختيارات المتعددة، تلك الظاهرة الجديدة تلقي أعباء متزايدة على الإدارة التي لا تستطيع أن تركن الآن إلى أساليبها التقليدية.

- مجتمع الخيارات المتعددة لا يستقيم مع المركزية الإدارية الشديدة والبيروقراطية التقليدية.
- تؤدي المنافسة في الواقع الجديد دوراً خطيراً في تصعيب مهمة الإدارة، وتتعدد المنافسة المحلية والعالمية نتيجة الأخذ بسياسات تحرير التجارة، وإزالة الحواجز من أمام تدفق السلع والخدمات بين الأسواق والدول.
- عودة العالم بشكل عام إلى تقبل الأفكار الاقتصادية الأساسية التي تحبذ إطلاق المنافسة وتقييد الاحتكارات.
- تتضافر عوامل كثيرة الآن لتجعل المستهلك في وضع أفضل نسبياً، فزيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطوير التكتولوجي الهائل، وتعاظم المنافسة مع انتشار حالات من الكساد، أو الركود الاقتصادي، تجعل التنافس هائلاً للحصول على تعامل المستهلك.
- أصبح الاقتراب من المستهلك والبحث عن رغباته وتطوير السلع والخدمات وأساليب البيع والتسعير بما يحقق رضاه هو الهم الأكبر للإدارة الآن.
- المتغيرات السابقة تفرض على الإدارة التجديد المستمر، والتنويع في الأساليب والمنتجات، والاستثمار في الطاقات الجديدة لضمان التفوق في خدمة العملاء.
- إن الوصول إلى ميزة تنافسية Competitive advantage هو النجاح الحقيقي للإدارة.

تغير كل شيء حول الإدارة:

- التحول من التعامل في بيئة مغلقة (محمية) تتمتع فيها الإدارة بالأمن والاستقرار إلى بيئة مفتوحة يتصارع فيها المتنافسون.
- التحول من حالة التأكد النسبي (الاطمئنان إلى النتائج) إلى حالة من عدم التأكد والمخاطرة.

- التحول من الأساليب والأنماط المتحفظة (المجردة) إلى الأساليب والأنماط المرنة والمتطورة باستمرار.

هذه التحولات و التغيرات تجعل أوضاع المؤسسات في حالة تصدع لأسباب عديدة منها:

(١) عدم فعالية التنظيم الهرمي التقليدي.

(٢) عدم فعالية المركزية الإدارية.

(٣) عدم فعالية الأدوات التنظيمية التقليدية.

(٤) عدم كفاءة أساليب التخطيط التقليدية.

(٥) عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية.

(٦) عدم فعالية نظم إدارة الأفراد التقليدية.

(٧) عدم فعالية نظم الإدارة المالية التقليدية.

(٨) عدم كفاءة نظم وأدوات اتخاذ القرارات التقليدية.

(٩) عدم كفاءة نظم معالجة البيانات التقليدية.

لذلك أصبح التغيير في العمل والحياة بصفة عامة أمراً محتوماً لا يمكن اجتنابه خاصة بالنسبة لمفهوم الإدارة.

ومن أشكال هذا التغيير ما يأتي:

- ازدياد العبء الوظيفي وما ترتب على ذلك من وجود عدد قليل من المديرين ومسؤوليات أكثر.
- التركيز على طالب الخدمة أو المنتج، وتكوين فرق عمل خصيصاً لذلك.
- عمل أكثر مرونة يحتاج لعاملين على درجة عالية من المهارة.
- انتهاء الفردية وحل محلها فرق العمل المؤهلة.
- تمكين قوة العمل واتخاذ القرارات في كل المستويات.
- مسؤولية كل فرد ومحاسبته عن نتائج أعماله.
- أساليب تدريب قوية تناسب التكنولوجيا المتقدمة المستخدمة في كل مجالات العمل.

- واستتبع كل ذلك ذهاب الأساليب القديمة التقليدية في الإدارة إلى غير رجعة وحل محلها أساليب وتكنولوجيا جديدة وقوة عمل بعيدة تماماً عن التقليدية، واحترام أكثر للقوى البشرية وكيفية تحفيزهم وضمان التزامهم.
- ازدياد الحاجة إلى جيل جديد من المديرين والقادة يمتلكون مهارات وقدرات عالية، ويستطيعون تحقيق الأهداف المرجوة بالاستغلال الأفضل للموارد.

والمؤسسة التي تستطيع البقاء في ظل عالم المنافسة القوية اليوم هي التي تتصف إدارتها بأنها:

- منظمة تعتنق فكر التطوير المستمر، وتشجع وتدعم الذكاء العقلي والوجداني للعاملين.
- تحسن استخدام رأس مالها البشرى.
- تعتنق التغيير كأسلوب حياة مستمر.
- تهتم بالتدريب وتَعُدُّهُ أساس التقدم الوظيفي.
- تخلق بيئة عمل تشجع وتغذي الابتكار والإبداع.
- تدار بواسطة مديرين وقادة لديهم القدرة على انتهاز الفرص المتاحة وخلق الحماس لمواجهة التحديات الجديدة.

نظرة تاريخية للإدارة:

كان النمط الأوتوقراطي (المسيطر) في الإدارة هو السائد في ذلك الوقت (بعد الثورة الصناعية)، ويتميز هذا النمط بالتحكم والسيطرة وإصدار الأوامر والاعتقاد السائد أن العاملين كسالى ويجب أن يتم دفعهم للعمل، ويحتاجون إلى الرقابة المحكمة الصارمة وعدم احترام أو تقدير قدراتهم وإمكانياتهم.

كان العاملون يتوقعون هذه المعاملة ويقبلونها كأمر مسلم به، فالعامل يعمل لعدة سنوات في مؤسسة واحدة ضامناً وجوده بها حتى التقاعد.

كان يسود بين العاملين عقد غير مكتوب بأنه عندما تزدهر المؤسسة فإن العاملين قد يحصلون على بعض المزايا، ولذلك فقد كانت رسالة المؤسسات هي (اتبعوا اتجاهاتنا وأوامرنا .. وعندما ننجح فسوف تحصلون على الحوافز).

ومن هنا ظهرت المقولة الشائعة: (الإدارة سوف تهتم بكل شيء).

ظل هذا النوع من الإدارة التقليدية سائداً حتى أواخر القرن العشرين، وبدأت تظهر مساوئه، فقد كان فعالاً على المدى القصير، ومأساوياً عل المدى الطويل .. خاصة بعد تعالي الأصوات للمطالبة بحقوق العاملين في المعاملة العادلة وضرورة تغيير نمط الإدارة.

ومن هنا ظهرت أنماط للإدارة جديدة :

(١) شبكة الإدارة Managerial Grid

نمط إداري يتوجه أحياناً للاهتمام بالعاملين، وأحياناً للاهتمام بالمهام والعمل.

(٢) الإدارة بالأهداف Management By Objective

يقاس الأداء بقدرة الفرد على إنجاز المهمة التي يتم تحديدها بطريقة دقيقة وواضحة.

(٣) دوائر الجودة Quality Circles

تكوِّن الإدارة مجموعة من فرق العمل خصيصاً للتركيز على تطوير المنتج أو الخدمة.

(٤) إدارة الجودة الشاملة TQM

تضع الإدارة نظماً وإجراءات مستمرة للرقابة والتطوير المستمر للجودة.

(٥) فرق العمل المدارة ذاتياً Self- directed Teams

تكوِّن الإدارة فرقاً متنوعة لتنفيذ المهام وإنجاز الأهداف المحددة، وتترك لها الاستقلالية الكاملة في ذلك وفقاً لإرشادات وسياسات عامة وعريضة.

(٦) الإدارة بالتجوال Management by walking Around

يركز المدير القائد على الاتصال بالعاملين من خلال التجوال اليومي ومناقشة العاملين في أثناء قيامهم بالعمل، للتأكد من أن كل فرد منهم يعمل بتناسق، وفي اتجاه الهدف نفسه.

ظهرت هذه الأنماط المتعددة من الإدارة استجابة لرغبات الجيل الذي جاهد بأدائه، وكافح في فترة الكساد العظيم، وجرب أهوال الحرب وشعر بأنه دفع الكثير، وبدأ يطالب بحماية أبنائه والتأكد من أنهم لن يعيشوا مثل هذه الظروف الصعبة.

وبدأ هذا الجيل الجديد الذي يطلق عليه Baby Boomers بملء المنظمات اليوم، حيث إنهم يواجهون تحديات إدارية لم تظهر من قبل.

وأكبر هذه التحديات هو تكييف استراتيجات الإدارة مع البيئة المتغيرة الحالية لإنجاز أعلى درجة من الإنتاجية والجودة والربحية.

الملامح الرئيسة لفلسفة الإدارة الجديدة:

نشأ عن حركة المتغيرات والتحولات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات الإدارة الجديدة، وتتسم تلك المتغيرات، بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل. وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبنى عليه فلسفة وتقنيات نظم الإدارة المؤسسية. وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة على المفاهيم والتوجهات الآتية كأساس لتنظيم وإدارة المنظمات والمؤسسات على اختلافها:

- الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة.
- التوجه للمستفيدين من الخدمة في القرارات والاختيارات كافة التي تتخذها الإدارة، وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف العمل ومتطلباته.
- السعي لإرضاء المستفيدين من الخدمة من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم العمل وتطوير الخدمات وتحسين الأداء البشري.
- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلة وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والخدمية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات المؤسسة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات أو المؤسسات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.

- تأكيد النظرة المستقبلية وأعمال التخطيط الإستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صناعته.
- السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للارتقاء بالخدمات.
- الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف.
- استثمار وإدارة الوقت بوصفه مورداً رئيساً يجب استغلاله على مدار الساعة، والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة.
- تأكيد الجودة الشاملة في جميع مراحل ومناطق ومستويات الأداء، والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح بوصفها توجهاً فكرياً يعم ثقافة المنظمة بأكملها، وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة أو الخدمات، وهي في النهاية تعبير عما يرضى عنه المستهلكون.
- التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة، واعتبار المناخ المحيط بالمؤسسة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المؤسسة.
- استثمار الوسائل والبدائل الممكنة كافة لبناء قدرة تنافسية، ومن ذلك بناء التعاون مع الآخرين حتى من المنافسين، وتكوين جبهات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء.
- المرونة والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة، تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المؤسسة الواحدة.
- قبول التغيير بوصفه من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها، ومحاولة صنع التغيير، ومن ثَمَّ تُعَدُّ الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير.
- الإيمان بمنطق العمل المتزامن Concurrent بديلاً عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع Sequential والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات.

- الابتكار والتجديد والتنويع وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ (الابتكار أو الفناء Innovate or Evaporate).

- تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف، وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدى الجميع، والتحرر من أسر المركزية التقليدية.

- النظر إلى القادة بوصفهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين Coaches وليسوا رؤساء ومسيطرين.

- إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات وإستراتيجيات المنظمة؛ كونها المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للمؤسسة، واتباع أفكار التمكين Empowerment وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة Self – Managed Teams.

- التأكيد على الأنشطة المعرفية Knowledge – Based ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية Outsourcing، والعمل على تعظيم القيمة المضافة Value Added Maximization.

- الاعتماد على العلوم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري، وتنمية البحوث والتطوير Research & Development بوصفها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.

- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الأهداف وليست أهدافاً في ذاتها، ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع العمل وتوقعات المستهلكين وطالبي الخدمات.

- أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.

- السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم التأخر في التعامل مع المتغيرات، واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الإستراتيجية، لتحقيق القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في فكرة الإدارة بشكل عام، كما أثرت في أوضاع الدول والمؤسسات، ونتجت عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل العولمة والمعلوماتية، وامتد تأثيرها لتتحول إلى فلسفة ونظريات إدارية جديدة ومختلفة تضع التفوق في قمة اهتماماتها، وتدمج إستراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الإستراتيجي للمنظمة الناجحة.



الباب الأول

الإدارة الإستراتيجية



الباب الأول

الإدارة الإستراتيجية

الأدوات الجديدة لإدارة مؤسسات ناجحة
قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة

الإدارة الإستراتيجية:

كانت صرخة مدوية تلك التي انطلقت معبرة عن ألم كبير، من أمة كانت ومازالت هي الأمة الأولى والسباقة في مضمار الحضارة، أمة وصلت إلى ما وصلت إليه عبر تنافس محموم، كانت دائماً تطور من ذاتها ومن أسلحتها ـ وأهمها العلم ـ لتفوز على منافسيها، ولكنها شعرت بأن الأمور بدأت تتبدل، وأن نظام التعليم الذي قام عليه تفوقها الحضاري الشامخ بدأت أنظمة تعليمية أخرى تتفوق عليه، فكانت صرخة أمريكا التي تداعت إليها بكل مكوناتها وخبراتها وإعلامها، وترجمت هذه الصرخة في كلمات بسيطة، ولكنها عميقة المدلول: أمة في خطر ANATION AT RISK.

اكتشفت أمريكا أن دولاً في شرق آسيا أخذت تخطو سريعاً نحو التفوق عليها، وأن خريجي الجامعات في هذه البلدان سيتفوقون في غضون سنوات على خريجي الجامعات الأمريكية، فكان تقريرها (أمة في خطر) الذي شكلت له وزارة التربية لجنة من ثمانية عشر عضواً لدراسة نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقديم مقترحات لإصلاحه، وعقدت الندوات والمؤتمرات في جميع الولايات الأمريكية، وخرجت بتوصيات لإصلاح مسار التعليم.

لقد جاءت ردة الفعل الأمريكية لظروف فرضتها تغيرات، بيئية معينة وسط تنافس كبير للحصول على فرص أكبر للتقدم، وخلصت إلى وضع خطط شاملة تحاول حل المشكلة القائمة وفق نظرة بعيدة.

أوردت ذلك، كمدخل لحديثي عن (الإدارة الإستراتجية) التي تبدو للكثيرين ملتبسة كغيرها من المفاهيم الاجتماعية التي تخضع للتغير والتطوير المستمرين، وفي الوقت ذاته لما تفرضه التغيرات على الكيانات المختلفة، وأخص هنا المنظمات التي تواجه تحديات كبيرة، إن هي أرادت البقاء والمنافسة لتواكب هذه التغيرات على الأقل إن لم تكن هي التي تصنعها وتحدد مسارها بفاعلية.

لقد اتسمت العقود الأخيرة من هذا القرن بكم هائل وحاد من المتغيرات التي تعمل في ظلها المنظمات بمختلف أنواعها، ولم تعد الأساليب التقليدية والمفاهيم الإدارية التي تعمل وفقها هذه المنظمات قادرة على تلبية متطلباتها للبقاء، وفي ظل العولمة وقوانين منظمة التجارة العالمية ستجد تلك المنظمات أنه لابد من انتهاج مفاهيم إدارية حديثة ومرنة تتماشى مع خطوات التطوير التي تشمل جميع مناحي الحياة، ولا شك أن (الإدارة الإستراتجية) تمثل الخطوة المتقدمة في هذا المجال. وإذا كانت الإدارة الإستراتيجية تعني الجهد المنظم الذي يقود إلى منظومة متكاملة من القرارات والخطط والنظم الشاملة بعيدة المدى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الربحية أو المحققة لرغبات العملاء، فهي رغم أهميتها، وأهمية التخطيط من أجل وضعها موضع التنفيذ والفاعلية، تحتاج إلى تطوير دائم لآلياتها لضمان نجاح تطبيقها على أرض الواقع.

ما الإدارة الإستراتيجية؟

لم يتفق الباحثون وعلماء الإدارة على تعريف شامل ومحدد لمفهوم الإستراتيجية عموماً، فبعضهم يستند على تعريفه، بإرجاعها إلى الغايات ذات الطبيعة الأساسية، وآخرون يعنون بها الأهداف المحددة ووضع البدائل المختلفة.

فالإدارة الإستراتيجية، تطلق على مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقويم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق

التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة. أو هي التي تجعل منظمة ما تأخذ زمام المبادرة والمبادأة بدلاً من أن تكون في حالة مجرد رد الفعل في تشكيل مستقبلها. عرف كثير من علماء الإدارة الإستراتيجية، ومن مجموع هذه التعريفات نستطيع الوصول إلى أسس مشتركة تقودنا إلى تحديد أهم الخصائص التي تحدد مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

فالإدارة الإستراتيجية هي:

"تصور المنظمة (الشركة، المنشأة) لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها" (نسوف ANSOFF).

"مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل" (هنغر وويلن HENKER WELEN).

"هي علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقويم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" (دفيد DEFED).

"تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها" (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي).

"فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" (نادية العارف).

"مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة" (روبينسون وبيرس REBONSON BERES).

فالإدارة الإستراتيجية لا تعطي أي فرصة للمفاجآت، ولا تستجيب للأحداث بردود الأفعال، والإدارة الإستراتيجية تصوب نظرها، وهي تستجمع كل قواها من خلال تقوية بيئتها الداخلية، إلى البيئة الخارجية بوصفها مضمار التنافس الذي يبقيها دائماً في السباق في الأسواق التي تعمل

فيها لانتهاز الفرص المتاحة، بل أرى أن عليها خلق هذه الفرص، وهو الأمر الذي يبين مدى تمتع مديريها بروح الإبداع والابتكار، كما يمكنها التركيز على البيئة الخارجية من مقاومة المخاطر والتهديدات المحتملة، وهو ما يستدعي متابعة تلك الأسواق ودراستها باستمرار، خاصة أن هذه الأسواق تكتنفها تغيرات وتبدلات وفقاً لظروف سياسية وتقنية واقتصادية، سواء أكانت محلية أم عالمية، ومن خلال الإدارات الإستراتيجية تستطيع الشركة أو المنظمة استغلال بيئتيها الداخلية والخارجية بطريقة تستطيع بها التفوق على منافسيها، وتحقيق أفضل النتائج المالية والاقتصادية.

وتضع الإدارة الإستراتيجية معايير موضوعية تسترشد بها على مدى كفاءة إدارات المنظمة أو الشركة بغير استثناء، ما يساعد على المتابعة والمراقبة واكتشاف وتصحيح الانحرافات، وزيادة كفاءة القرارات التي تتخذها، خاصة وأن الإدارة الإستراتيجية تستند في اتخاذ هذه القرارات على عمل جماعي يشترك فيه جميع العاملين الذين تستنفر الإدارة الإستراتيجية كل قواهم الفاعلة، وهو أمر يرفع من روح الأفراد المعنوية بوصفهم مشاركين في اتخاذ القرار، ويشعرهم بالولاء للشركة أو المؤسسة، وهذا من أكبر وسائل النجاح للشركات والمنظمات التي تتبنى الإدارة الإستراتيجية.

ولذا فمن الممكن أن نعرِّف الإدارة الإستراتيجية بـ:

الطريقة التي بها تقوم الإدارة العليا (بمعاونة جميع أعضاء المنظمة) بصياغة وتنفيذ إستراتيجية (أو إستراتيجيات) معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل.

الإدارة الإستراتيجية تتضمن جميع أوجه الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ولكن على مستوى إستراتيجي (أي على مستوى المنظمة ككل وفي نطاق زمني طويل).

الإدارة الإستراتيجية تتطلب تحليلاً وتنبؤاً بالبيئة المحيطة لمعرفة الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية وكذا تحليلاً وتنبئوا بالقدرات الذاتية لمعرفة نقاط القوة والضعف في الوقت الحالي والمستقبلي؛ ولذا فهي أوسع وأعمق وضعاً من التخطيط الإستراتيجي الذي دائماً ما نسعى كمؤسسات لترسيخه والعمل به، مع ذلك غالباً ما تواجه مؤسساتنا قصوراً في عدم تحقيقه، وربما

الانحراف عن تحقيق الهدف، ولذا فالإدارة الإستراتيجية تتكون من:

(١) التفكير الإستراتيجي.

(٢) التخطيط الشامل.

(٣) تنفيذ الإستراتيجيات.

(٤) الرقابة والمتابعة.

أولاً: المهام التي تنطوي عليها الإدارة الإستراتيجية:

(١) صياغة مهمة أو رسالة المنظمة.

(٢) تنمية صورة للمنظمة تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

(٣) تقييم البيئة الخارجية للمنظمة.

(٤) تحليل البدائل الإستراتيجية.

(٥) تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية المناسبة في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.

(٦) اختيار الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي تساعد على تحقيق أكثر البدائل الإستراتيجية المناسبة.

(٧) تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل.

(٨) تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد.

(٩) تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، والاستفادة من نتائج التقييم في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية:

(١) تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.

(٢) القرارات الجماعية.

(٣) مشاركة العاملين.

(٤) توضيح الأدوار.

(٥) الحد من مقاومة التغيير.

(٦) وضوح الرؤية المستقبلية.

(٧) تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل .

(٨) تدعيم المركز التنافسي.

(٩) التخصيص للموارد.

(١٠) القدرة على إحداث التغيير.

(١١) تحقيق نتائج مرضية.

ثالثاً: النتائج غير المرغوبة عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية:

يجب على المديرين توخي الحذر من إمكانية تحقيق ثلاث نتائج غير مرغوبة عند الانخراط في ممارسة الإدارة الإستراتيجية هي:

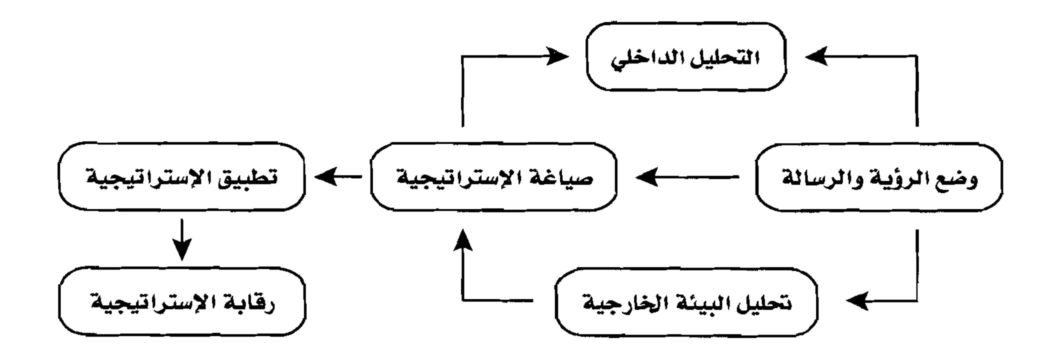
(١) **استنزاف الوقت** : فالوقت الذي ينفقه المديرون في عملية الإدارة الإستراتيجية قد يؤثر سلباً في مسؤولياتهم الوظيفية الأخرى.

(٢) **ضعف الالتزام بالتنفيذ** : فإذا لم يقم المشاركون في صياغة الإستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها، فإنهم قد يتهربون من المسؤولية عن نتائج القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها .

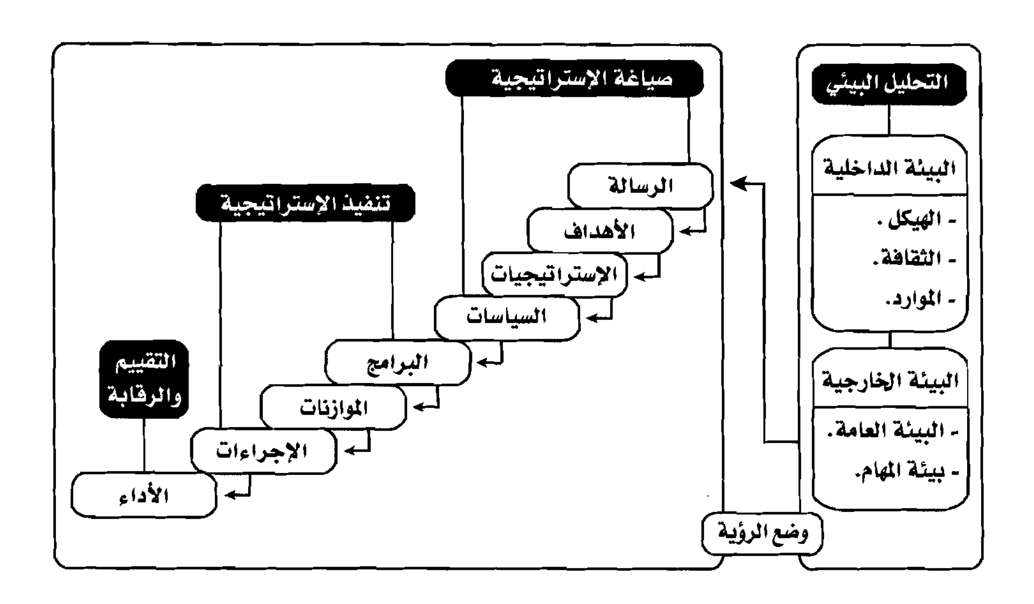
(٣) **الإحباط الناتج عن عدم تحقيق النتائج المستهدفة**: فيجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس التي قد تتسرب إلى نفوس المشاركين في عمليات إعداد وتنفيذ الإستراتيجية في حالة عدم تحقيق النتائج المستهدفة، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معه.

رابعاً: العناصر الرئيسة التي تتضمنها عملية الإدارة الإستراتيجية:

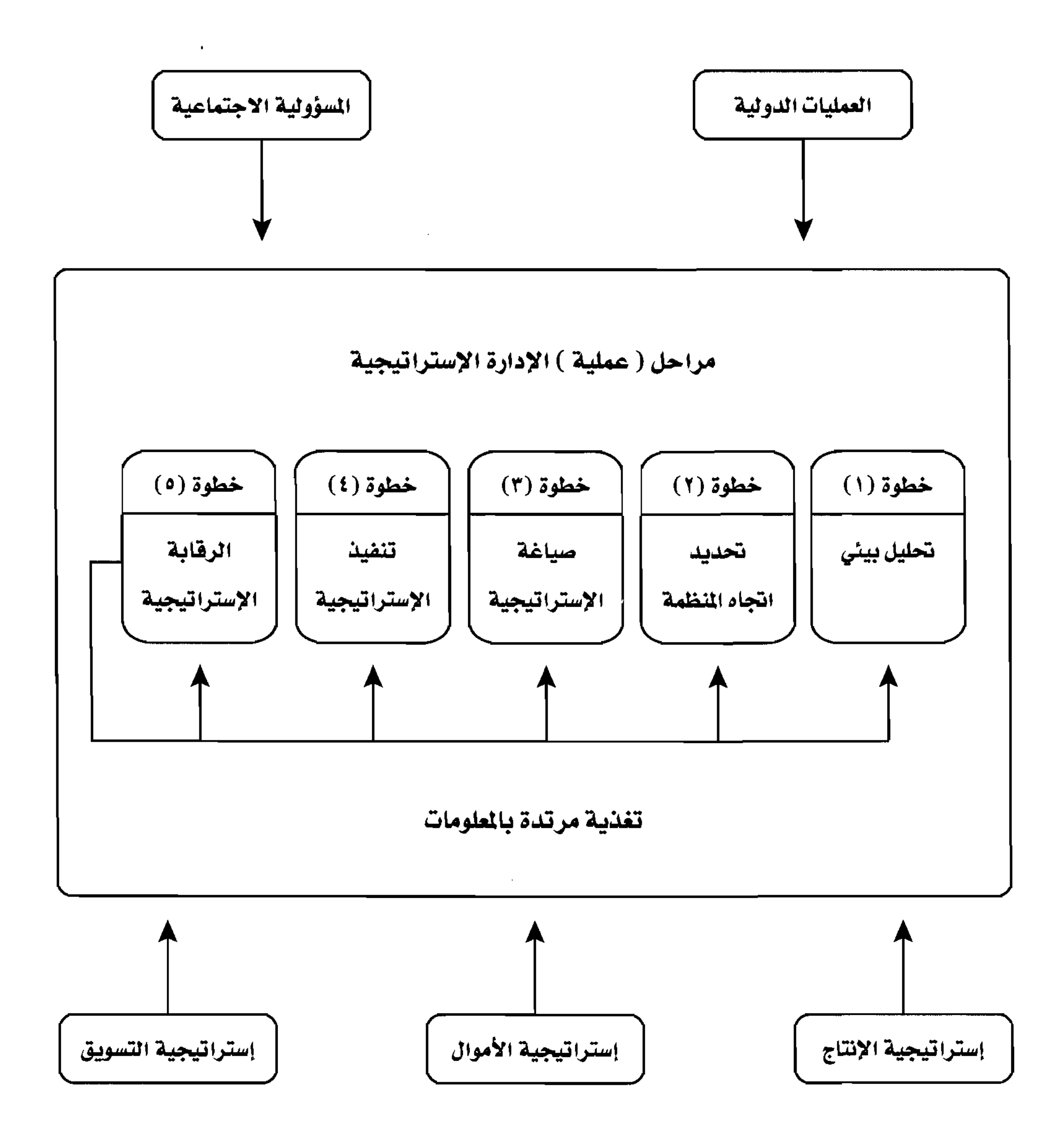
تتضمن الإدارة الإستراتيجية أربعة عناصر رئيسة يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:



خامساً: نموذج الإدارة الإستراتيجية:



" عملية الإدارة الإستراتيجية "
(STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS)



أولاً: التفكير الإستراتيجي كمحدد للإدارة الإستراتيجية:

وفي عصر أصبحت فيه مسألة تغيير المعتقدات الراسخة أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح، ومن الأدوار المهمة لأي قائد التعرف على المعتقدات الراسخة لديك وعلى الآثار التي يمكن أن تترتب عليها، ثم المعتقدات الراسخة البديلة التي يمكن تبنيها وكيف يمكن إحداث هذا التحول.

تغيير أساليب التفكير:

من المفيد تغيير أساليب التفكير، فبعض القيادات يفضلون استخدام أسلوب التفكير (إما - أو) فإما أن تكون الأمور (جيدة) أو (سيئة) ولا يوجد حل ثالث، وهذا أسلوب يشوبه قصور كبير فلابد من إضافة بدائل تفكيرية أخرى مثل:

- أسلوب تفكير (أكثر أو أقل - MORE OR LESS).
- أسلوب تفكير (كلاً من - و)، (AND BOTH) الذي يساعد على رسم خريطة تصور الموقف المثير للحيرة، ثم التوصل لمخرج من هذا الموقف.

وهناك عدة بدائل للتفكير على حسب مراحل التفكير، منها:

- التفكير من وضع الثبات، محلك سر (STAY PUT THINKING):

وهو أسلوب يلائم تناول القضايا المباشرة في ظروف الاستقرار، أو حينما يحتاج الأمر لإجراء تعديلات بسيطة لإصلاح خلل ما.

- أسلوب (من - إلى ، FROM - TO):

وهو يحتاج إلى تفكير عميق متزايد، أي تفكير أكثر، وتحاول دراسة ما لديك من قيم ومعتقدات واقتراحات.

- أسلوب تصور التحدي على شكل خريطة فكرية:

إن التحدي الإستراتيجي الذي يواجه المنظمة يمثل ما يجب أن تفعله المؤسسة لأداء رسالتها وتحقيق رؤيتها، ولهذا فإن خريطة الفكر تعد أسلوباً فنياً للتفكير، يحدد العناصر الأساسية اللازمة لإنجاز التحدي الإستراتيجي والعلاقات المتشابكة والمترابطة معه، وبعد ذلك يمكن معرفة كيفية مواجهة التحديات على وجه الدقة.

- الأسلوب الفني لتحديد الأولويات SLIM:

وكلمة SLIM هي اختصار لـ STRATEGIC LEADING ISSUES MATRIX مصفوفة القضايا الإستراتيجية الرئيسة:

إن تحديد الأولويات غالباً لا يتم بطريقة تتسم بالحكمة، حيث تكمن المشكلة في تحديد كلمة (مهم) والمقصود منها.

هناك أربعة عناصر تحدد ما يمكن اعتباره مهماً وهي:

الأعمال الطارئة: أي وضع حرج ينبغي التعامل معه فوراً.

العلاقة بالأهداف: يعد الموضوع أساساً لتحقيق أهداف ذات مستويات أعلى.

الأمد الطويل: الموضوع له أثر إيجابي ذو أمد طويل.

السهولة: يمكن إنجازه في الأمد القصير بيسر وسهولة.

هذا الأسلوب يحدد الأولويات خاصة، سواء كانت بالنسبة للأفراد أو المنظمة، بأسلوب أكثر واقعية.

الخطوات العشر للتفكير الإستراتيجي:

١ - تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام S.W.O.T ANALYSIS:

وهي كلمة مشتقة من أربع كلمات هي: STRENGTHS , WEAKNESSES , OPPORTUNITIES THREATS.

والذي يتم من خلاله استعراض جميع التغيرات العالمية والخارجية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص، أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات لا تزيد على ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأي أحداث طارئة.

بالإضافة إلى استخدام طريقة (PPESTT) وهي كلمة مشتقة من العناصر الستة، لهذه الطريقة التي تبرز التغيرات التي تحدث في البيئات: السياسية POLITICAL، الطبيعة PHYSICAL الاقتصادية ECONOMIC، الاجتماعية SOCIAL، التكنولوجية TECHNOLOGICAL، التجارية TRADE.

٢ - تحليل القيمة المضافة: وهي إدارة تحليلية ابتكرها (ميشيل بورتر) للتحليق بالفكر إلى نقطة بعيدة، أي للنظر إلى أعلى كما لو كنت راكباً طائرة لرسم صورة شاملة وكلية، ويكون

التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحقق من خلالها قيمة إضافية يمكن الاستعانة بها عند المقارنة بالمنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة.

٣ - **تحليل وضع المنافسة:** وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد التي تتمثل في حالة المنظمات التجارية مثلاً في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة، أو ظهور منتجات جديدة ... إلخ، ولهذا لابد في مثل تلك الحالة الأخذ في الحسبان المقدرة الاقتصادية للمنظمة وللمنظمات المنافسة، ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء والتغير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما، ويستحسن الأسلوب التفريقي في التفكير.

٤ - **التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسة:** وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسة التي قد تؤثر في مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منتظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي قد تواجهها المنظمة.

ويوصى في هذا الصدد باستخدام أسلوب التفكير غير المقيد، وغيرها من الأساليب للبحث عن أي إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أي تغييرات كبرى في بداياتها.

٥ - **إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل:** وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية، ورصد أي إشارات ولو كانت ضعيفة، التي تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسة كبرى.

٦ - **مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي:** بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.

٧ - **اتخاذ القرارات:** بشأن السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

٨ - **اتخاذ القرارات الخاصة:** بالتوزيع الإستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الإستراتيجيات والكفاءات.

٩ - البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي.

١٠- **إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة:** حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والإستراتيجيات المختلفة.

التفكيرعن طريق السيناريو:

ما هي السيناريوهات ولماذا هي ضرورية؟

إن أهم تحد تواجهه الإدارة في أي تنظيم هو تحديد أي من سيناريوهات التفكير الكفيلة بافتراض التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية، وتؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على أهداف التنظيم والطرق الكفيلة بالتكيف مع هذه التغيرات، ومثل هذا التحدي قد يصبح أمراً سهلاً إذا كان في إمكاننا التنبؤ بالمستقبل بدرجة كبيرة من الدقة (تقبل إلى ٨٠ ٪ أو ٩٠ ٪) لكن الواقع يؤكد عجز عملية التنبؤ عن تحقيق أي تحسن ملموس خلال السنوات الأخيرة، رغم استمرارية المحاولات الرامية إلى التوصل لتنبئوات دقيقة.

ورغم ذلك لا يمكن الاستغناء عن التنبؤات قصيرة الأمد، لأنها تشكل قاعدة خطط التشغيل، لذلك فمن المهارات المهمة التي يجب أن يتصف بها المديرون والمسؤولون هي القدرة على التكيف السريع مع التنبؤات قصيرة الأمد التي قد لا تثبت صحتها.

فإذا كان الأمر صعباً بالنسبة للتنبؤات قصيرة الأمد لوجود دلائل قوية تبرز مدى تعرضها لاحتمال عدم صحتها فإن الأمر يعد أكثر صعوبة بالنسبة للتنبؤات طويلة الأمد، لأنها تغطي من ثلاث إلى عشر سنوات قادمة وربما أكثر من ذلك، كما أننا عندما نجازف بالخوض في المستقبل نصبح أمام عدة خيارات وليس خيارين فقط، أي أننا لسنا أمام الاحتمال (أ) أو الاحتمال (ب) أى بين احتمالين مؤكدين ولاشيء غيرهما، ولكن إذا ما توقعنا الاحتمال (أ) فإن ما سيحدث فعلاً قد يكون الاحتمال (ب) أو الاحتمال (ج) أو الاحتمال (د) أو الاحتمال (هـ) أو الاحتمال (و)، أي أننا أمام تشكيلة من الاحتمالات المستقبلية على الأمد الطويل، مما قد يؤدي إلى الحد من قدرتنا على التنبؤ بالاحتمال الناجح، ومن ثم إلى المزيد من الاعتماد على التفكير عن طريق السيناريوهات.

لذلك التفكير عن طريق السيناريوهات يعد علاجاً لنقاط الضعف في ممارسة عملية التنبؤ، فهو يمثل محاولة لتفادي، أو التغلب على المخاطر الناتجة عن التنبؤ، كما تتيح ممارسته تحقيق بعض المكاسب الذهنية والعملية التي لا يمكن الحصول عليها إذا مارسنا عملية التنبؤ من خلال طريق واحد محدد لا يتيح أي خيار آخر، وبذلك فإن هذا الأسلوب يعد بديلاً ومكملاً في آن واحد

لنشاط التنبؤ، وتمثل التنبؤات في حد ذاتها محاولة من جانب الإنسان لمعرفة المستقبل رغم عجزه عن التوصل إلى وسيلة دقيقة تمكنه من هذه المعرفة، لذا فإن العلاج إزاء عجزنا عن معرفة المستقبل هو اللجوء إلى أسلوب التفكير عن طريق السيناريوهات.

استخدام السيناريوهات كأسلوب لتنمية النشاط الذهني:

إن التفكير عن طريق السيناريوهات يعد بمنزلة تهيئة لأذهاننا للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل، فهو يبدأ بوصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها، ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلاً واحدة من هذه البيئات، لذلك فإن السيناريو يقوم - من خلال النقاط التي يحتمل بدرجة معقولة أن تشكل حدود ما سوف يحدث مستقبلاً - بتكوين بيئة تكون العوامل الخاصة بها خارجة عن نطاق السيطرة التامة للمنظمة.

وهنا نجد أن الآراء الفردية والجماعية سوف تختلف إزاء تحديد معقولية ما يمكن أن يحدث مستقبلاً، وهذه الاختلافات إيجابية في أثناء مرحلة إعداد السيناريو؛ لأن هذه العملية تنتج بصورة أساسية فرصة تفتح أذهاننا أمام أشكال مختلفة للصورة التي سيكون عليها المستقبل، مما يؤثر بطرق مختلفة في التنظيم الذي نعمل من خلاله، إلى جانب ذلك فإن هذه العملية لا تضع أمامنا أي قيود ذهنية أو عملية، لكنها تشجع أي تنظيم أو قيادته على عملية الخوض بصورة مستمرة في مسألة التوجه نحو المستقبل، علاوة على ذلك فرغم تركيز عملية التفكير عن طريقة السيناريوهات على البيئة الخارجية، إلا أنها لا تحرم التنظيم من قدرته على إحداث تغييرات في بيئته الخاصة ما يمكنه من دعم أهدافه أو أساليبه التي يبذلها سعياً نحو التكيف مع البيئة الجديدة مثل تغيير الأفضليات أو المعايير الخاصة بالعملاء، أو إحلال أسلوب تكنولوجي محل أسلوب آخر ، إذن فالسيناريو يعبر عن فكرة افتراضية يتم تطويرها عن طريق وصف لظروف قد تحدث خلال سنوات قادمة وتظهر آثارها على التنظيم، أما مجموعة السيناريوهات جميعها، مهما كان عددها، فإنها تعبر عن شيء واحد وهو عدم التأكد من المستقبل.

ومن ثم فإن الغرض من التفكير عن طريق السيناريوهات ليس التخلص من حالة عدم التأكد بل - على العكس - تأكيد عدم التأكد، ولكن بشكل معقول ومنطقي، إذ يمكن عن طريق هذا

الأسلوب أن تتصور ما قد تتعرض له منظماتنا إذا جاءت البيئة المستقبلية بالشكل الذي وصفه السيناريو (أ)، وليس بالشكل الوارد بالسيناريو (ب).

مثل هذه الأسئلة قد تكشف لنا أن ما نراه في الوقت الحاضر إيجابياً بالنسبة للبيئة المعاصرة، قد يصبح عكس ذلك مستقبلاً، وما نعتقد أنه نقطة قوة قد يصبح نقطة ضعف مستقبلاً أو العكس، وبالتالي فإننا يجب أن نبدأ فعلاً بالتفكير في الوضع الذي يجب أن تتجه إليه المنظمة وبأشكاله المختلفة إذا ما حدث تغيير في البيئة مستقبلاً.

ومن أهم سمات التفكير عن طريق السيناريوهات أنه لا يجب معاملتها على أنها حل لحالة عدم التأكد، ولا هي أيضاً دليل لما يجب أن نفعله، فالاهتمام هنا ينصب على تحديد شكل العلاقة بين هدف معين والعوامل الحاسمة التي تمكن من تحقيق هذا الهدف، والتي يمكن لإدارة المنظمة أن تؤثر فيها، ثم الشكل الذي ستصبح عليه البيئة الخارجية مستقبلاً، التي بدورها تؤثر في عوامل نجاح الهدف.

السيناريوهات كعملية عكسية للتخطيط للطوارئ:

قد يبدو للبعض أن التفكير عن طريقة السيناريوهات ليس سوى مجرد شكل آخر من أشكال عملية التخطيط لمواجهة ظروف طارئة، ولكن في الحقيقة هناك فارق كبير، فبينما يُعَدُّ التخطيط لمواجهة ظروف الطوارئ علاجاً لخطة سبق اختيارها واعتمادها لكنها لم تحقق النجاح المنشود عند تطبيقها.

فإن عملية التفكير عن طريق السيناريوهات هي في حقيقتها غير ذلك تماماً، فعملية إعداد السيناريوهات تسبق تماماً عملية اتخاذ قرار أو التزام إستراتيجي معين، لأننا في حقيقة الأمر لا نقوم بإعداد خطة تحتمل عدم نجاحها أو فشلها لأننا أصلا لم نتوصل بعد إلى هدف قد يصبح ناجحاً إذا حدثت ظروف خارجية معينة، ففي عملية التفكير عن طريق السيناريوهات لا يكون أمامنا هدف، لكننا نقوم بمجرد محاولات لاختبار الظروف التي قد توصلنا إلى التعرف على هدف معين من بين مجموعة من الأهداف يحتمل نجاح أو إخفاق أي منها في ضوء الظروف المتغيرة التي قد تحدث في البيئة الخارجية.

كما أن التفكير عن طريق السيناريوهات يختلف عن التخطيط الإستراتيجي، لأن التفكير الإستراتيجي يسعى إلى تحديد هدف، يتم بناء عليه هيكلة التنظيم وموارده، أما التفكير عن طريق السيناريو فهو مرحلة سابقة على مرحلة التفكير والتخطيط الإستراتيجي، لأنه يهدف إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبلياً، وفي ضوء كل شكل من أشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي معين يتناسب معها، وتبدأ هذه العملية بتحديد هدف يحتمل تحقيقه إذا أمكن التغلب على بعض التحديات المعينة، لذلك فإن نجاح التفكير عن طريق السيناريو يتوقف على معرفة التحديات التي قد يواجهها التنظيم، التي تختلف بدورها باختلاف السيناريو الذي يتعامل مع كل منها.

ومن خلال التفكير الإستراتيجي وعصف الآراء لجميع مستويات العمل بالمؤسسة تستطيع المؤسسة أن تصوغ رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

أولاً: الرؤية المستقبلية VISION STATEMENT

الرؤية المستقبلية هي وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول دون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات.

وأكثر الرؤى فعالية هي التي تلهم أعضاء المنظمة التطلع للأفضل، والأعظم والأكبر، فقد يتم البحث عن أفضل خدمة أو أعظم منتج أو أكبر إنجاز.

ويجب توصيل الرؤية الإستراتيجية لكل العاملين وإقناعهم بها بحيث تصبح أساساً قوياً للخطوة التالية وهي وضع رسالة المنظمة MISSION.

وتعد الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية MOTIVATIONAL TOOL التي تجعل المنظمة تتحرك للأمام بالرغم من أي معوقات، فإذا كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدى الأشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية.

فالرؤية الجيدة تساعد على كسر القيود على تفكير المنظمة، وتضمن استمرارية وتعرف اتجاه وهدف المنظمة، وتساعد على جذب الاهتمام والالتزام لدى العاملين، وتتشجع على الانفتاح على حلول مبدعة ومتفردة، وتشجع على بناء الثقة، وتضمن الولاء من خلال المشاركة، وتؤدي إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

رؤية شركة طيران:

أن تصبح اختيار العملاء الأول للسفر في جميع أنحاء العالم.

رؤية شركة جونسون وجونسون:

أعلن RALPH LARSEN رئيس الشركة هدف الشركة كما يلي:

"أن تصبح أفضل وأكثر الشركات المنافسة في العناية بالصحة في العالم. وأهم سمات العمل لدينا هو التوسع العولمي ووصول منتجاتها لتناول يد العملاء في جميع أنحاء العالم".

رؤية شركة تدريب:

- التميز في أداء الخدمات التدريبية والاستشارية والتعليمية كذلك خدمات عقد المؤتمرات، وذلك بنقل وترجمة التكنولوجيا العالمية المعاصرة، وتطويعها بما يتلاءم واحتياجات تطوير العنصر البشري العربي في المستويات الإدارية المختلفة.
- من خلال الوجود المستمر في الأسواق التي تعمل بها ومجموعة الخبراء المميزين المشاركين لنا في هذه الرؤية.

ولذا من الممكن صياغة رؤية الشركة بالشكل التالي:

أن تصبح شركة (.........) عالمية - إقليمية - عابرة للقارات ... إلخ، من الطراز الأول، وذلك عن طريق استغلال الخبرات المكتسبة في (الأنشطة - الخدمات - المنتجات ... إلخ) التي تم تنفيذها بواسطة الشركة على مدار أكثر من (...) عاماً في جميع المجالات، والتي ساهمت في نجاح الشركة في تقديم (الخدمات - المنتجات ... إلخ) ذات الجودة العالية لجميع عملائها.

ثانيا: الرسالة MISSION:

رسالة الشركة (MISSION) هي التي تعبر عن مجال عملها وأهدافها وسلوكها في المحيط الموجودة فيه.

فتحديد رسالة المنظمة يجعلها قادرة على إجابات محددة عن تساؤلات إستراتيجية مهمة تمثل حال نجاحها من الإجابة عنها معياراً للأسس التي صاغت بها رسالتها:

- هل اشتملت الرسالة على معايير نستطيع أن نقوّم بها العبارات التي تعكس مهمة المنظمة في المجتمع؟

- هل يمكن بلورة مضامين هذه الرسالة ضمن إطار المنظمة؟
- ما المجالات المحتملة التي تركز عليها هذه الرسالة؟

هل يمكن تحويل هذه الرسالة إلى منظومة عمل إستراتيجي على نطاق وحدات الأعمال أو على مستوى التشكيلات الوظيفية؟

وعلى الرسالة نفسها أن تجيب عن الأسئلة الآتية :

- ما الأعمال التي تؤديها المنظمة؟
- لمن سيتم توجيه وأداء هذه الأعمال؟
- كيف ستتم تأدية هذه الأعمال؟
- لماذا توجد المنظمة؟

ويرجع اهتمام منظمات العمل بتحديد رسالتها إلى أسباب يمكن إجمال أهمها في أن الرسالة تمثل ضمانة للإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم يتيح بناء أسلوب ومناخ تنظيمي موحد، كما يستهل من ترجمة الأهداف إلى أعمال ضمن أنشطة ومهام المنظمة، وتمد القائمين عليها بمعايير واضحة ومحددة في عملية الاختبار الإستراتيجي للمنظمة.

رسالة شركة في مجال التدريب:

العمل على تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري ليكون قادراً على مواجهة المنافسة العالمية ، ومستوعباً للأساليب والمناهج الإدارية الحديثة ، ومستعداً لمواجهة تحديات عصر العولمة.

رسالة شركة في مجال الاستشارات:

العمل على رفع كفاءة الأداء الشامل والمتكامل للمنظمات العربية لتكون قادرة على مواجهة المنافسة العالمية، بالتوجه إلى التخطيط الإستراتيجي كخيار لتحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية، في ضوء تنمية العنصر البشري القادر على استيعاب التطورات الحديثة في النظم وإجراءات العمل، في ظل منظومة المعلومات وإدارة المعرفة الحديثة والمتطورة.

رسالة الشركة أو المؤسسة:

إن شركة (......) تعمل جاهدة من أجل تطوير الخدمات للمجتمع، وذلك عن طريق القيام (.................) كما تهتم الشركة بالحفاظ على الجودة والسعر المناسب، مع الاستجابة الفعالة لمتغيرات السوق ومتطلبات العملاء، كما تحرص الشركة دائماً على الارتقاء بمستوى الأداء، والعمل على الارتقاء بمستوى العاملين بالشركة، وإشراكهم في إدارة العمل حتى تستطيع المنافسة على المستوى الدولي في تنفيذ الكثير من (..............) داخل مصر وخارجها.

الأهداف (OBJECTIVES) هي النتائج المرغوب فيها، وتكون مرتبطة بنطاق زمني محدد، وتتعلق بحجم ونوع المنظمة وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تنشده.

أهداف الشركة أو المؤسسة:

بعد أن تحدد المنظمة رسالتها وملامحها التي ترغب في أن تكونها خلال رؤيتها المستقبلية مستندة على تقويم موضوعي لبيئتها الخارجية ومواضع القوة والضعف فيها ومنظومتي القوة البشرية والعمل داخل المنظمة، بعد كل ذلك ومن خلاله أيضاً تستخلص المنظمة النتائج التي تتوخاها وتصوغها بشكل يمكنها من القياس الكمي لمدى ما أنجزته في طريق هدفها العام، هذه النتائج هي الأهداف التي تحصن المنظمة من الارتجال والتشويش والغموض في العمل، وتمكن إدارة المتابعة فيها من رقابة الأداء خلال تنفيذ العمل.

الأهداف إذن ما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلاً، على أن تكون قابلة للقياس ومحددة ومصوغة بوضوح. تكمن أهمية الأهداف العامة لمسيرة أي منظمة في أنها توجّه صنّاع القرار في المنظمة الوجهة السليمة، وتحدد بوضوح نتائج التخطيط الإستراتيجي وسببه والدافع للقيام به، كما تحدد الطريقة التي تدار بها موارد المنظمة لتحقيق النتائج المتوخاة.

وتتحدد أهداف المنظمات العامة بصورة أساسية إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:

أهداف عامة حسب الأهمية : وهي تختلف في أولويات الأخذ بها حسب كل منظمة وتوجهها، وإن كانت تتركز بشكل كبير في الرغبة والنمو والحصة والسوقية، وما يتعلق بالسياسات التي تتعلق بالعاملين ورفاههم، وبالمجتمع والمسؤولية تجاهه ، وبالمحافظة على الموارد والاستقرار المالي.

الأهداف العامة ارتباطاً بالزمن: تصنف الأهداف إلى أهداف تحقق في الزمن الطويل، وهي أهداف غالباً ما تكون على مستوى الإدارات العليا الزمن وإلى الزمن القصير، وهي أهداف تنفيذية، وأهداف إلى الزمن المتوسط تقع بين الحالتين، لأن القاعدة تقول إن الهدف كلما كان أقصر كان أقرب إلى المستويات الوظيفية الأدنى.

الأهداف العامة حسب وظائف المنظمة:

وهنا تحدد الأهداف استناداً إلى طبيعة الوظيفة التي يؤديها القسم، فمثلاً قسم التسويق يهتم بأهداف تتعلق بالاستئثار بحصة سوقية أكبر والتوسع في المبيعات، وقسم الموارد البشرية يسعى إلى تحسين بيئة العمل وتجويده ... وهكذا.

الخصائص الجيدة للأهداف العامة:

يشير كثير من خبراء الإدارة الإستراتيجية إلى أن للأهداف العامة مجموعة من الصفات ينبغي التقيد بها للخروج بأهداف عامة تؤدي الغرض الأساس من صياغتها، تتمثل في الآتي:

- أن تكون منسجمة ومتناغمة مع منظومة صياغة الإدارة الإستراتيجية، بحيث تكون ترجمة سليمة للرؤية والرسالة الإستراتيجية بصفة عامة ومتمشية مع ما أسفر عنه مسح البيئتين الخارجية والداخلية.
- أن تكون قابلة للقياس ومحتوية على أرقام تحدد كمية العمل ومقدار الموارد المستخدمة في الإنتاج، ومقدار الأرباح والزمن الذي تحقق فيه الإنجاز.
- أن تكون واقعية وقابلة للتحقق، وذلك بدارستها من قبل الإدارات العليا، وتحديد الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تنفيذها.
- أن تكون مقبولة من قبل كل الأطراف في المنظمة والمتعاملين معها من عملاء وموردين وأصحاب المصلحة وأي أطراف أخرى لها مساس بأنشطة المنظمة وإنتاجها.
- أن تكون مصوغة بوضوح وبعيدة عن الغموض والعموميات غير المحددة.
- أن تكون مرنة يمكن أن تتكيف مع المتغيرات والظروف، وقابلة للتعديل الذي لا يؤدي إلى إضرار بالمنظمة في حال حدوث هذه الظروف والمتغيرات.

تقود الخيارات التي تقوم باتخاذها المنظمة والبدائل التي تتبناها وفقاً للظروف والمتغيرات التي تطرأ على المنظمة والبيئة من حولها ، إلى النجاح الذي هو الغرض الأساس الذي تسعى إليه المنظمة، أو إلى فشلها بسبب عدم مناسبة هذه الخيارات والبدائل التي كانت نتيجة لخطأ في قراءة واقع المنظمة، وأخذ نقاط قوتها وضعفها في الحسبان، أو واقع بيئتها والفرص التي تحملها أو المهددات التي تحيط بها.

ويعني **(الخيار الإستراتيجي)**، انطلاقاً من مفاهيم عديدة تشيع في أدبيات الإدارة الإستراتيجية تبعاً لرؤية علماء الإدارة:

- "أنه قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرار، مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة، وهو قرار يتأثر بمستوى طموح صانع القرار والأهداف السابقة ونتائج تقويم الأداء".
- "هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل، قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف".
- "إن الخيار الإستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف".

وطبقاً لهذه المفاهيم يمكننا أن نقول إنها في الحقيقة تشير إلى تعريف لا يخرج كثيراً عن أن الخيار الإستراتيجي هو الأخذ بأفضل البدائل المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة على جميع مستويات الأعمال والنشاطات استناداً لواقع المنظمة والبيئة من حولها.

وخلاصة القول إنها أهداف عامة يجب أن يتم تطبيقها عند وضع الأهداف الإستراتيجية، ومثال على ذلك من الممكن أن تكون كالآتي:

- خدمة المجتمع والبيئة.
- رضاء المستفيدين من الخدمة أو تحقيق عائد مالي مناسب من تنفيذ أعمال الشركة بما يسمح بنموها وتنميتها في سوق تحكمه المعايير الدولية.
- تحقيق مستوى معيشة وظروف عمل أفضل للعاملين مع السعي تجاه إيجاد مناخ موائم لنظام العمل.

ثانيا: التخطيط الشامل كمحدد للإدارة الإستراتيجية:

يختلف اختلافاً جذرياً عن طبيعة التخطيط الذى كثيراً ما تناولناه في القرن الماضى، حيث إن ما نعنيه هو التخطيط الشامل وليس التخطيط الإستراتيجي فقط، حيث إن علماء الإدارة قاموا فيما قبل العولمة بتقسيم التخطيط إلى ثلاثة مستويات من تخطيط إستراتيجي ويختص بالإدارة العليا للمؤسسة، والتخطيط التكتيكي ويختص بالإدارة الوسط، والتخطيط التنفيذي ويختص بالإدارة التنفيذية، بينما مع دخول العولمة وظهور الحاجة للقيادة الإدارية بالمفهوم التنظيمي من العمل كفريق وليس العمل من خلال التنظيم الهرمي فقد صاحب ذلك تغيير شكل التخطيط المنوط بالقيادة الإدارية المتمثلة في القائد الإداري ليصبح الاحتياج إلى التخطيط الشامل أو التكاملي هو الطريق لقيادة المؤسسات ونجاحها وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

أهمية مفهوم التخطيط ودوافعه، مراحل وخطوات عملية التخطيط، أنواع التخطيط من حيث: المستوى الجغرافي أو المكاني، النشاط، القطاع أو المجال، الزمن أو المدى، درجة الشمولية، والاستخدام ... إلخ)، الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، والبرامج، صعوبات التخطيط ومشاكله.

لماذا التخطيط الشامل (المتكامل)؟

إن درجة تعقيد المؤسسات سواء كانت حكومية خدمية أم تجارية أم صناعية يوماً بعد يوم، وحتى يمكن مواجهة التهديدات اليومية التي تواجه تلك المؤسسات، كان لزاماً عليها أن تحدد مسبقاً الفرص المتاحة أمامها، وأن تعمل إدارة المؤسسات على استغلال تلك الفرص، ومن هنا تزايد الاهتمام اليومي لمسؤولي تلك المؤسسات على الجمع بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي في الوقت نفسه، وهو ما يحتاج إلى نوعية خاصة تجمع مابين العقل (التفكير بعيد المدى) وفي الوقت ذاته العمل مع المسؤولين كافة في المستويات الإدارية المختلفة لمعرفة كيفية تطبيق هذه الخطط انعكاساً على إمكانيات وقدرات وموارد المؤسسة المالية والبشرية، وهذا يتطلب انصهار القائد مع العاملين كفريق، وهذا هو الجديد نحو كيفية استخدام التخطيط الشامل (CORPORATE PLANNING).

وقد أظهرت التجارب السابقة لتلك المؤسسات مقدار العائد الذى يمكن للمؤسسات الحصول عليها جزاء استخدام التخطيط المتكامل لأعمالها ، فقد تزايدت الربحية (اقتصادية - مالية - اجتماعية)

في تلك المؤسسات سواء في مراحل التخطيط قصير أو طويل الأجل، وذلك نتيجة حسن استخدام مواردها المتاحة، والأمر التالي لتحقيق الربحية هو ما تقدم لنا عملية التخطيط الشامل من أسلوب فعال لتحقيق معدلات نمو منتظمة للمؤسسة.

بصفة عامة، فإن التخطيط الشامل يمكن تعريفه بأنه أسلوب منظم لإدارة أعمال الشركة أو المؤسسة مبني على التعاون والعمل كفريق، وتقدير عقول العاملين، ولذا يتيح للشركة أو المؤسسة أن تتلاءم مع أى تغير يواجها، وأن تحقق عائداً مناسباً.

مكونات التخطيط الشامل (CORPORATE PLANNING PARTS):

ويتكون التخطيط الشامل من جزأين أساسيين هما:

- التخطيط الإستراتيجي STRATEGIC PLANNING.
- التخطيط التكتيكي TACTICAL PLANNING.

الرقابة والتقويم:

ويتناول التخطيط الشامل المفاهيم العريضة لأعمال المؤسسة وكيفية العمل على التوفير المستقبلي للموارد اللازمة للإنتاج وتحقيق الربحية المتوقعة من خلال استخدام إستراتيجيات محددة (الخطة الإستراتيجية)، ويلزم هنا التعاون التام بين جميع العاملين حتى تكون الخطة الإستراتيجية قابلة للتنفيذ وانعكاساً لفكر جميع العاملين من واقع شعورهم بأنهم قاموا بالاشتراك في وضعها وتعبر عن احتياجاتهم (أهداف اجتماعية) واحتياج المؤسسة (أهداف اقتصادية) في الوقت نفسه.

وبعد وضع الخطة الإستراتيجية وقبل تنفيذها أو نشرها على العاملين، يتم الإعداد للتخطيط التكتيكي الذي يتضمن الخطط التفصيلية والإجراءات اللازمة للتنفيذ، وفى هذه المرحلة من الممكن أن يتم تعديل الخطة الإستراتيجية بالزيادة أو النقصان، وذلك لما تسفر عنه الخطط التفصيلية والإجراءات من نتائج من حيث وفرة الموارد المختلفة ومدى مناسبة المناخ المحيط بالتطبيق ووضع المهارات والتكنولوجيا ومقدار القدرة على مواجهة التحديات، ويتم هنا توسيع مشاركة العاملين في المستويات الأخرى، خاصة التنفيذية جنباً إلى جنب مع الإدارة العليا.

ويلزم وضع وتحديد مخطط شامل (CORPORATE PLANNING) في أى مؤسسة بغض النظر عن حجم أعمالها أو درجة تعقيد تلك الأعمال، وذلك لمعاونة القائد المدير في تلك المؤسسة على كيفية عمل التخطيط الشامل، وهذا الوجود شامل لا يسمح فقط بعمل خدمة جيدة للمؤسسة فقط، ولكنه يتيح للقائد المدير أن يركز مجهوده على الأهداف التي اتفق مع العاملين على تحقيقها التي من شأنها تعظيم أداء مجالات الشركة أو المؤسسة الرئيسة، وسنتناول كلاً من المفهومين على النحو التالي:

أولا: التخطيط الإستراتيجي (STRATEGIC PLANNING):

إذا كان التخطيط بوجه عام هو عملية مقصورة لتحديد ما يجب عمله في المستقبل والأسلوب الذي ينفذ به هذا العمل معتمدين في ذلك على التنبؤ، فإن التخطيط الإستراتيجي هو ذلك التخطيط المستند على النظام الإستراتيجي المنتج في المنظمة مستنداً على دراسة البيئة الخارجية بكل ما تحمله من فرص وتهديدات وعلى البيئة الداخلية بنقاط القوة والضعف فيها.

فالتخطيط الإستراتيجي في مفهومه العام هو صنع الاختيارات والبدائل، فهو أداة إدارية تهدف إلى دعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم والوسائل المتاحة بين أيديهم، والغرض الذي تسعى إليه المنظمة من خلال التخطيط الإستراتيجي، هو تمكنها من خلال تضافر جميع أفرادها إلى أن تضع في مركز اهتمامها وسلم أولوياتها سرعة الاستجابة لما يحدث من تغير في البيئة من حولها، ويتصف التخطيط الإستراتيجي في مجمله بالنظرة بعيدة الأمد وبالشمول. فالتخطيط هو استشراف للمستقبل لمعرفة ما يجب أن يكون استناداً على معرفة العناصر المؤثرة في المنظمة، وتحديد شكل المنظمة وتحديد حجم نشاطها، بينما يعني التخطيط الإستراتيجي سبر المستقبل وتغيير نوعية هذا النشاط وشكل المنظمة.

فالتخطيط الإستراتيجي هو إذن :

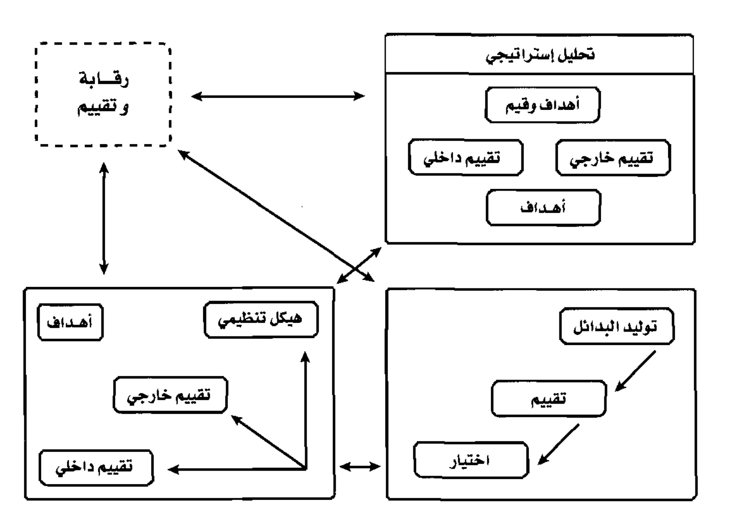
- نظام متكامل يتم بشكل مقصود وبخطوات مدروسة.
- نظام يحدد شكل المنظمة في المستقبل ونشاطها.
- نظام يحدد مسار المنظمة في المستقبل.
- نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة، وتحديد أعمال أنشطتها في المستقبل.

- لمعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وتنمية مجالات التنافس في المستقبل.
- أسلوب العمل في الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بما يحدد مساهمتهما ووظيفتيهما داخل المؤسسة.
- أسلوب تحديد العائد على المنظمة من مزايا اقتصادية وغيرها بما يبرر بقاء الشركة.

وهو ثاني جزء من الأداة الاستراتيجية، وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل، الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية (برامج وخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة ككل وعلى المستويات الوظيفية)، (برامج وخطط متوسطة الأجل على مستوى كل وظيفة من وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد والأموال)، وعلى المستويات التشغيلية (برامج وخطط قصيرة الأجل على مستوى التشغيل اليومي).

وكما يوضح الشكل التالي هناك خطوات متعددة لإجراء التخطيط الاستراتيجي، ولا يمكن إغفال خطوة من تلك الإجراءات في حالة الرغبة في عمل تخطيط إستراتيجي ناجح، وسوف تتناول تلك الخطوات فيما يلي:

(THE ELEMENTS OF STRATEGIC PLANNING)



(١) التحليل الإستراتيجي:

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للشركة.

البيئة الخارجية:

تمثل البيئة الخارجية المحيط الذي تتفاعل المنشأة مع متغيراته والتكيف معها لتتمكن من الاستمرار والبقاء والتنبؤ بهذه المتغيرات لتحديد العوامل البيئية التي توفر الفرص المساندة للمنشأة لتحقيق أهدافها وإجرء التعديلات التي تزيد من إمكانيتها لاستثمار هذه الفرص، وتحديد العوامل البيئية التي تهدد سياسة المنظمة وتعيقها عن تحقيق أهدافها.

لقد اتفق كثير من الباحثين الإداريين على أن البيئة لها أثر ملحوظ في أعمال صياغة الإستراتيجية، فالظروف البيئية تحمل المخاطر والتهديدات كما تحمل الفرص الواعدة، وتلك المخاطر والتهديدات والفرص الواعدة بكل ما تحويه وما تموج به من تيارات خاضعة لبيئة العمل، كالمنافسين والعمال والنقابات العمالية أو من خلال بيئة اجتماعية أكبر اتساعاً، كالقوى الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية.

والبيئة المحيطة بالمنشأة التي تتفاعل معها وتؤثر فيها تزداد كل يوم اضطراباً وتعقيداً، وتتطلب من الإدارات الإستراتيجية تنظيمات هيكلية خاصة وكفاءات بشرية تدير هذه البيئة، وتسخرها لصالح المنشأة. إن انسجام الإستراتيجية للبيئة الخارجية ومتغيراتها تعد من مؤشرات النجاح للإدارة الإستراتيجية.

من هنا نقول إن بداية عمل الإدارة الإستراتيجية تنطلق من رؤية ثاقبة للبيئة الخارجية ودراستها وتحليلها بكل مكوناتها ليتم استثمارها والحصول على أفضل الفرص المتوافرة في هذه البيئة المتغيرة التي تجد المنشأة أو المنظمة نفسها إزاءها، في حركة ديناميكية مستمرة للتجاوب معها، واختيار البدائل وفق هذه الدراسة والتحليل اللذين تقوم بهما، ولا يمكن بأي حال لمنظمة عمل أن تنجح وتستمر إذا لم يكن عملها الإداري مستنداً إلى معايشتها لبيئتها المحيطة.

البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية لمنظمة العمل من هيكل المنظمة ومواردها وثقافتها وتحليل نقاط القوة والضعف التي تمتلكها أو تعانيها، ويعني ذلك استكشاف نقاط قوة المنشأة وضعفها فيما يخص

تنظيم العمل وتدفقه والصلاحيات الموكلة لموظفي المنظمة، هذا فيما يخص هيكل المنظمة أما ثقافتها فتشمل المعايير التي تحدد نمط السلوك المتبع في المنظمة، وما هو مقبول في محيطها وما هو غير مقبول، وتضمن الموارد قوى المنظمة البشرية والآلية وأصولها المالية، ووفقاً لمتغيرات بيئة المنظمة الداخلية تتحدد تصرفاتها ذات الدلالة الإستراتيجية، ولذلك تتحقق جوانب القوة في المنظمة عندما تحقق أطر البيئة الداخلية من هيكل تنظيمي وموارد وثقافة خاصة بالمنشأة، مزايا تنافسية تمكنها من تقديم سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها كلياً أو جزئياً، وتمكن المنظمة من الاحتفاظ بموقفها التنافسي وتبرز للمنظمة الأعمال التي تتميز بها، وتدعم موقفها باستثمار الفرص المتاحة لها، وزيادة قدرتها على تفادي التهديدات التي تحدق بها في محيط بيئتها الخارجية.

يجب أن يتم تحليل أي مؤسسة من ناحية مواردها، والموارد هنا هي العناصر المختلفة التي تساهم في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وهي:

١- الطاقة المؤسسية CAPACITY.

٢- نظام الاحتياجات PROCUREMENT SYSTEM.

٣- الهيكل التسويقي للشركة MARKETING SYSTEM.

٤- الهيكل التنظيمي للشركة ORGANIZATIONAL INFRASTRUCTURE.

٥- الموارد البشرية (إدارياً ـ فنياً) TECHNICAL & MANAGERIAL PERSONNEL.

٦- التمويل FINANCE.

٧- المعرفة KNOWLEDGE.

(١) نقاط القوة	(٢) نقاط القوة
الفرص	المخاطر
(٣) نقاط الضعف	(٤) نقاط الضعف

الطاقة المؤسسية:

- ما الخدمات الرئيسة التي تقوم بها المؤسسة ؟
- هل تملك المؤسسة خبرات خاصة تعطيها ميزة تنافسية ؟ ما هي ؟
- ما الميزة التي تعطي المؤسسة القدرة على منافسة الآخرين (التنوع - الجودة - المرونة في الخدمة - سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين من الخدمة)؟
- ما حجم تدخل المؤسسة في أنشطتها؟
- هل قامت المؤسسة بتحديد إجراءات عمل وخطوات تنفيذية لجميع عملياتها كزمن أداء ومستوى جودة؟
- ما حجم تدخل المؤسسة في إدارة وتخطيط الأعمال التي تشارك فيها المؤسسة بالتمويل ؟
- ما جودة خدمات المؤسسة ؟ هل هي أفضل أم أسوأ من منافسيها؟
- هل تستخدم المؤسسة نظاماً للرقابة على الجودة في الأداء لكل عمل، وأن يتحكم في الوصول إلى هذه الجودة؟
- ما المميزات أو المحددات الأخرى التي يمكن تحديدها بالمقارنة بالمنافسين؟

الاحتياجات:

- ما الاحتياجات التي تشتريها المؤسسة؟
- ما مدى جودة موردي الاحتياجات؟ وهل يمكن الاعتماد عليهم؟ وإلى أي مدى؟
- كيف يتم اختيار الموردين؟
- هل تشتري المؤسسة خاماتها من موردين دائمين؟ إن كانت الإجابة بنعم، فكيف تم اختيارهم؟ وما شروط التعاقد معهم؟
- هل تحتفظ المؤسسة ببيان مفصل للخامات والمواد الموجودة بمخازنها؟ هل لديها نظام وسياسة محددان فيما يتعلق بهذا الموضوع؟
- ما الجودة العامة للموردين التي تتعامل معهم المؤسسة ؟ وإلى أي مدى يمكن الاعتماد عليهم؟ وكيف يتم اختيارهم؟
- هل تملك المؤسسة المعدات والآلات التي تحتاج إليها؟

التسويق:

- ما أداء المؤسسة في سوق تنافسية؟ هل نسبة مكاسبها أكبر أم أقل من منافسيها؟
- ما الأنشطة الأكثر جاذبية من وجهة النظر التسويقية؟
- هل تنجح المؤسسة في التعرف على كل أو أغلب الأنشطة التي تمكنها من الدخول في منطقة عملها؟
- هل تستعين المؤسسة بعاملين متخصصين لهذا الغرض؟
- كيف تحدد المؤسسة هامش الربح؟ هل خطة الأرباح مرنة أم مركزية؟
- هل تستطيع المؤسسة مساعدة العميل في اختيار احتياجاته؟
- هل بمقدور المؤسسة الدخول في شراكات أو تمويل لمشروعات العملاء؟
- هل المؤسسة قادرة على الدخول في اتفاقيات شراكة؟ ومن أهم المرشحين لمثل هذه الاتفاقيات؟

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- ما الشكل التنظيمي للمؤسسة: إدارتها، قنوات السلطة والمسؤولية فيها؟
- هل سلطات ومسؤوليات كل مسؤولي المؤسسة محددة بشكل جيد؟ وهل تمثل الواقع الفعلي؟
- هل يعكس الهيكل التنظيمي الرسمي (THE FORMAL ORGANIZATION) التقسيم الفعلي للسلطة (THE INFORMAL ORGANIZATION)؟
- هل للمؤسسة منهج رسمي لتخطيط وتطبيق نشاطاته؟ وهل يطبق هذا المنهج فعلاً؟ وهل تتم مراجعته واستحداثه دورياً؟
- هل يمكن للمؤسسة أن تتكيف مع سرعة إنهاء معاملات الأنشطة؟
- هل يمكن للمؤسسة أن تتكيف بفعالية مع متغيرات متعددة في الأنشطة أو المنتجات نتيجة لطلبات العميل؟
- هل تستخدم المؤسسة نظاماً شاملاً للجودة؟
- هل تستخدم المؤسسة نظام معلومات على الكمبيوتر يحتوي على معاملات الأنشطة والتحكم فيها والجدولة الزمنية والتحكم فيها والتحكم في الجودة، والمحاسبة، والمدفوعات والتحكم في التغيرات؟ وهل النظام متكامل؟ وهل يستخدم مصادر معلومات شائعة؟

- هل تستخدم المؤسسة نظاماً فعالاً لتسجيل المدخلات والمخرجات في الأوعية المختلفة وعمل تحليلات إحصائية ؟

الموارد البشرية:

- ما المهام الإدارية الموجودة في المؤسسة؟ وما محتواها المحدد؟ (ويتم الإجابة عن هذا السؤال عن طريق تحليل المؤسسة).
- ما مقاييس تعيين الموظفين الجدد؟ وهل هي نتيجة التخطيط بعيد المدى أم فقط نتيجة لاحتياجات حالية ضاغطة؟
- ما درجة تعليم الموظفين؟
- ما خبرتهم العملية؟
- منذ متى وهم يعملون في المؤسسة؟
- هل يشاركون في برامج تدريبية ؟ كم عددها؟
- إلى أي مدى هم موالون للمؤسسة ويَعُدُّون أن نجاحهم من نجاحها؟
- إلى أي مدى يشاركون في التخطيط البعيد المدى للمؤسسة ؟

التمويل:

- ما مردود المؤسسة قياساً إلى الإنفاق؟
- ما نقاط القوة المالية العامة للمؤسسة؟ يتم قياسها عن طريق النسبة بين أصولها وخصومها.
- ما الموارد المالية المتوافرة لدى المؤسسة (قدرتها على تغطية الديون أو الالتزامات ذات المدى القصير)؟
- هل للمؤسسة خطط وسياسات للاستثمار بعيدة المدى؟
- ما المصادر المالية للمؤسسة ؟ ما حجم الميزانية الذي تستطيع توفيره عند الحاجة؟
- ما مدى استقلالية المؤسسة فيما يتعلق باستخدامها لميزانيتها؟

المعرفة :

- ما خبرة المؤسسة ؟ ما المشاريع المتميزة التي نفذتها؟
- إلى أي مدى تمت المحافظة على الخبرة والمعرفة المكتسبتين (في صورة سجلات، تفاصيل) حتى يمكن استخدامها مستقبلاً؟
- هل يتم زيادة معرفة وخبرة المؤسسة بشكل مستمر من خلال توثيق خبراتها الشخصية، المشاركة في برامج تدريبية وفي بحوث ومتابعة كل ما هو جديد في المجلات المتخصصة والندوات؟
- هل يتم نشر المعرفة المكتسبة بفاعلية بين أفراد المؤسسة؟
- هل يتم تطبيق هذه المعرفة في الأعمال التي تقوم بها المؤسسة؟
- هل تستطيع المؤسسة استخدام معرفتها للمشاركة بشكل إيجابي في عمل دراسات الجدوى وتحليل المخاطر ... إلخ؟

(٢) تحديد الأهداف الكمية وإيجاد البدائل وتقييمها واختيار الإستراتيجية المحققة لها.

١ - تحديد الأهداف:

ومما سبق توضيحه، يكون من الممكن الآن أن نضع الأهداف الأساسية. إن الهدف الأساسي في أي مؤسسة خدمية أو تجارية هو تحقيق عائد مناسب (مادية - أو معنوية - أو اجتماعية - أو خدمية- أو سياسية - أو ... إلخ).

ويتم التعبير عن ذلك بتجديد معدل العائد المناسب على حقوق المساهمين (أفراد - مجتمع - فئة ... إلخ)، مع تحمل مستوى معقول من المخاطرة.

ومن هنا يمكننا عادة حساب هدف الأرباح للسنوات القادمة في الشركة.

والخطوة التالية تكون تجهيز للتنبؤ بالربحية للفترة المستقبلية على اقتراض استمرارية عمل الشركة في المجالات الحالية نفسها، وحتى يتم عمل ذلك، يلزم مواكبة مصادر قوة وضعف المؤسسة

لتقابل الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة، وفي الغالب تظهر لنا فجوة بين هدف الربح المخطط، والتنبؤ بالأرباح من تنفيذ الأنشطة الحالية، وتكون عملية تحليل الفجوة والخطط المرتبطة بها هي أساس التخطيط الإستراتيجي، وحتى يمكن التأكد من عمل هذا التقييم بصورة سليمة، يجب على الإدارة أن تحدد أولا مجالات الأعمال التي تمارسها حالياً. فعلى سبيل المثال، المؤسسات التي تعمل في مجال السفن، تمارس نشاطها في نقل الركاب، ونتيجة زيادة المنافسة أمامها من شركات الطيران أجبرها على أن تمعن التفكير في الهدف من مجال أعمالها، ومن هنا لجأت إلى توفير رحلات ترفيهية في صورة الفنادق العائمة، وهنا جمعت ميزتين في نشاط واحد (النقل والسياحة).

ولا بد أن تكون الأهداف الموضوعة أهدافاً كمية يمكن قياسها ومعرفة مدى إنجازها أو الابتعاد عنها ليتسنى عمل الإجراءات التصحيحية لها.

ومن خلال تحديد هذه الأهداف، يجب تقييمها انعكاساً على التحليل الإستراتيجي ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

عند الاستقرار على الأهداف الإستراتيجية تأتي الخطوة التالية وهي اختيار الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ الهدف الذي تم الاستقرار على تحقيقه خلال السنوات القادمة.

٢-إيجاد البدائل وتقييمها (EVALVATE ALTERNRLIVE):

بدائل الإستراتيجيات:

هناك ١٥ بديلاً إستراتيجياً يمكن للمؤسسات أن تتبعه وهي مقسمة كالتالي:

١- أربعة بدائل للإستراتيجية معنية بالأسواق التي تعمل بها المؤسسة ونوعية الخدمات التي تقدمها.

٢- خمسة بدائل للإستراتيجية معنية بمضاعفة حجم أعمال المؤسسة عن طريق الشراكة أو التحالف أو المشاركة أو شراء مؤسسات أخرى.

٣- ثلاثة بدائل للإستراتيجية معنية بالسلوك الدفاعي للمؤسسة في حالة الأحوال والظروف السيئة.

٤- ثلاثة بدائل معنية بسلوك المؤسسة عند دراستها للتسهيلات والأوعية الجديدة وحسب حجم كل المتاح لديها ونقطة التعادل للبنك.

أولاً: البدائل الإستراتيجية المعنية بالأسواق التي تعمل بها الشركة ونوعية الخدمات التي تقدمها:

أسواق جديدة بخدمات جديدة	خدمات جديدة في السوق نفسها
أسواق جديدة بنوع الخدمات نفسها التي تؤدى	الوضع الحالي

خدمات ↑

أسواق →

(١) دخول أسواق جديدة بنوع الخدمات نفسها التي تؤدى.

- أسواق الدول العربية والأفريقية.

(٢) تقديم خدمات جديدة في الأسواق نفسها.

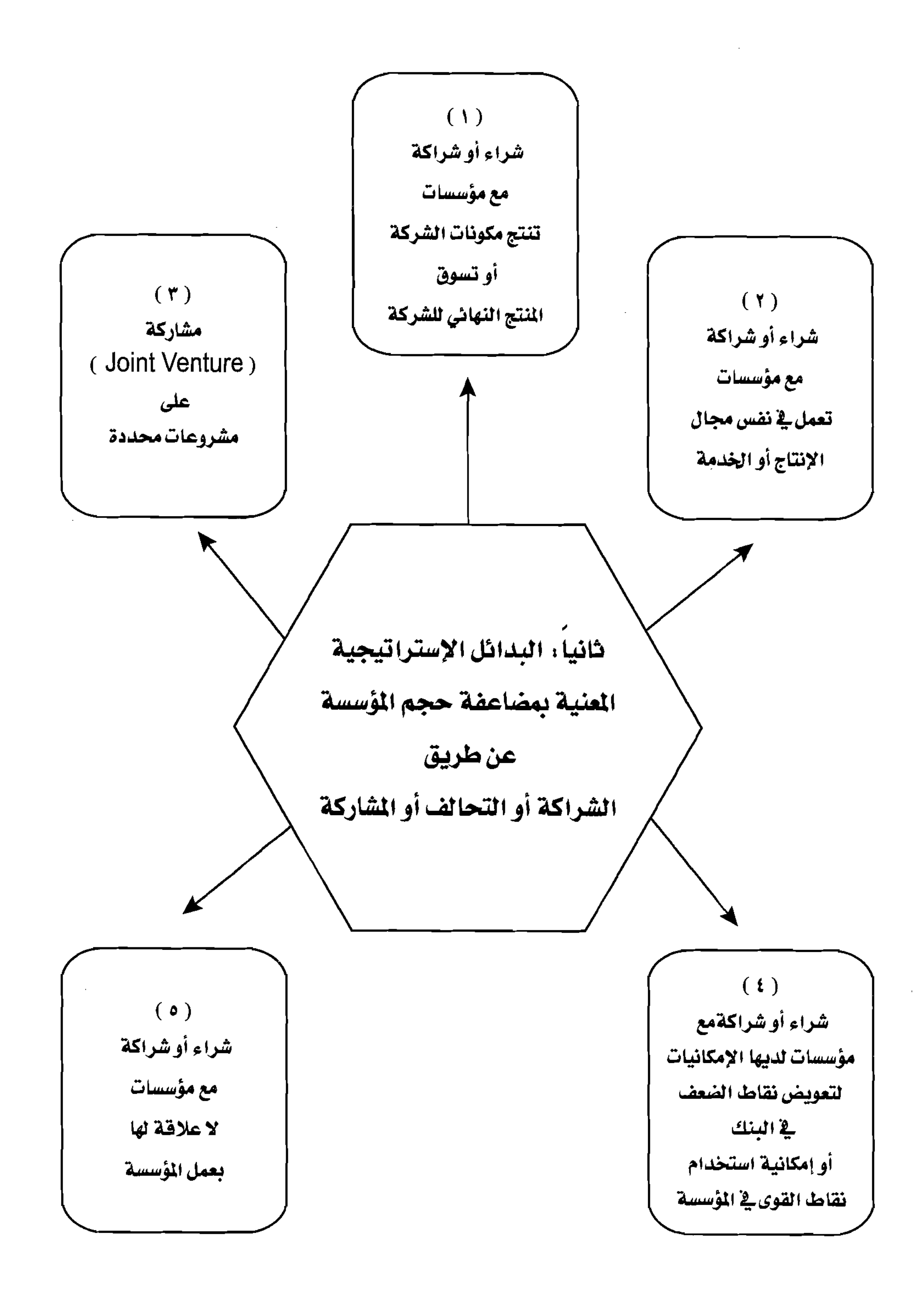
- (أنشطة - تسهيلات - شكل إنتاجي جديد ... إلخ).

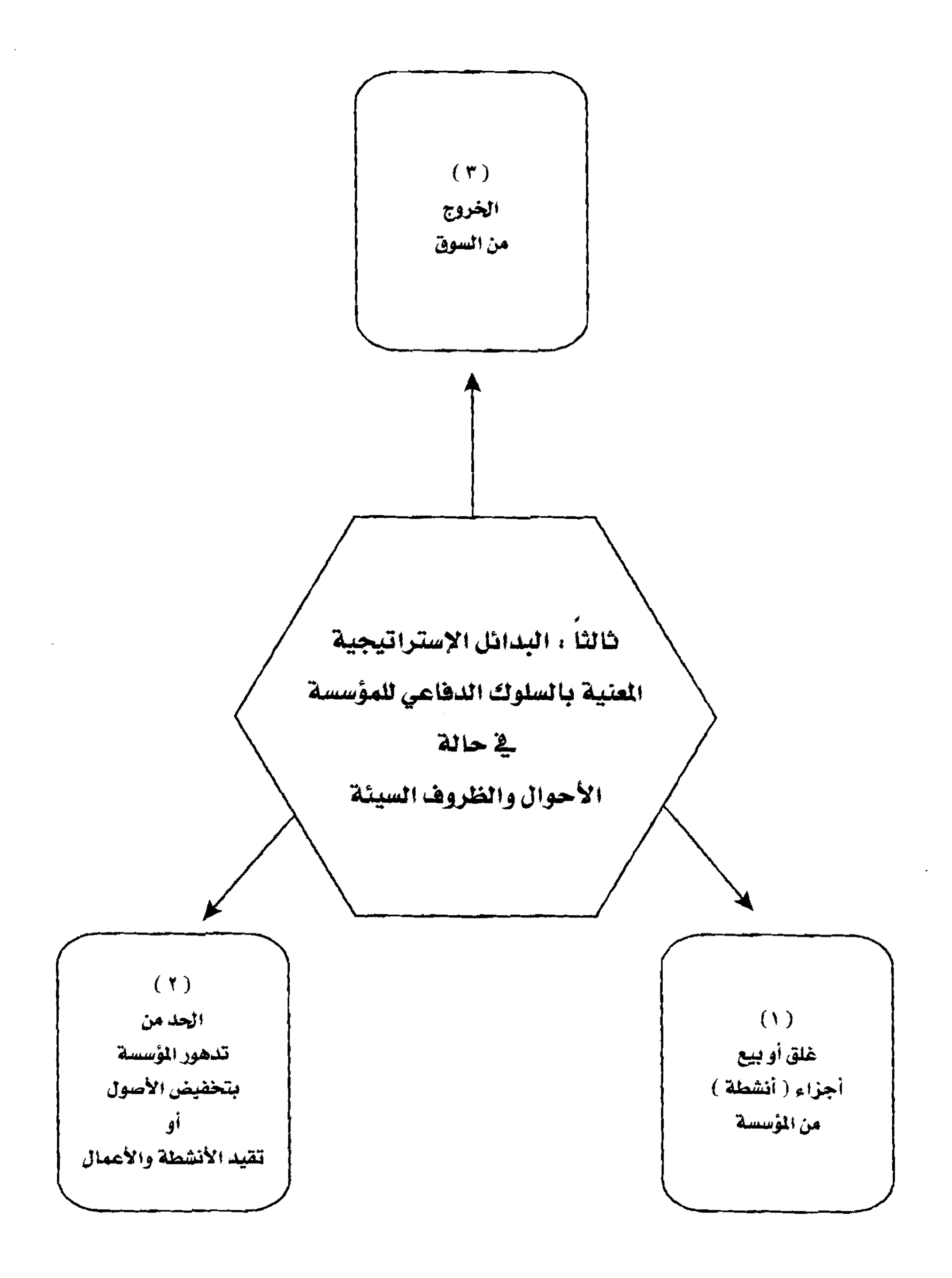
(٣) دخول أسواق جديدة بخدمات جديدة.

- (أسواق الدول العربية والأفريقية).

(٤) البقاء في الأسواق نفسها بالخدمات ذاتها.

- (الوضع الحالي).


(١)
شراء أو شراكة
مع مؤسسات
تنتج مكونات الشركة
أو تسوق
المنتج النهائي للشركة
(٣)
مشاركة
(Joint Venture)
على
مشروعات محددة
(٢)
شراء أو شراكة
مع مؤسسات
تعمل في نفس مجال
الإنتاج أو الخدمة
ثانياً : البدائل الإستراتيجية
المعنية بمضاعفة حجم المؤسسة
عن طريق
الشراكة أو التحالف أو المشاركة
(٥)
شراء أو شراكة
مع مؤسسات
لا علاقة لها
بعمل المؤسسة
(٤)
شراء أو شراكة مع
مؤسسات لديها الإمكانيات
لتعويض نقاط الضعف
في البنك
أو إمكانية استخدام
نقاط القوى في المؤسسة


(٣)
الخروج
من السوق
ثالثاً : البدائل الإستراتيجية
المعنية بالسلوك الدفاعي للمؤسسة
في حالة
الأحوال والظروف السيئة
(٢)
الحد من
تدهور المؤسسة
بتخفيض الأصول
أو
تقيد الأنشطة والأعمال
(١)
غلق أو بيع
أجزاء (أنشطة)
من المؤسسة

رابعاً: البدائل الإستراتيجية المعنية بسلوك المؤسسة عند زيادة أنشطتها أو خدماتها وزيادة التعادل

الحالة الأولى:

الطاقة القصوى

حجم العمل الحالي

وفي هذه الحالة تكون إستراتيجية المؤسسة:

١- تقليل هامش الربح (MARKUP) في الأنشطة الجديدة لتعظيم فرص الحصول على العمل.

٢- زيادة السعي للحصول على عملاء جدد.

٣- فتح أسواق جديدة لأعمال البنك الحالية (MARKET APPROACH) وخلق نوعية أعمال جديدة في الأسواق الحالية (PRODUCT APPROACH).

الحالة الثانية :

الطاقة القصوى

حجم العمل الحالي

نقطة التعادل

وفي هذه الحالة تكون إستراتيجية المؤسسة:

١- وضع هامش الربح (MARKUP) مناسب في الأنشطة الجديدة لتعظيم فرص الحصول على العمل بنسبة مكسب معقولة تضمن الاستمرارية والنمو.

٢- محاولة الحفاظ على عملاء الشركة المتميزين.

٣- خلق حواجز (BARRIERS) (احتكار) لنوعيات متميزة من أعمال الشركة لمنع دخول المنافسين بها عن طريق الجودة العالية - التكنولوجيا المتقدمة - عامل الوقت.

الحالة الثالثة :

الطاقة القصوى

حجم العمل الحالي

نقطة التعادل

وفي هذه الحالة تكون إستراتيجية المؤسسة:

١- تعظيم هامش الربح (MARKUP) في الأنشطة الجديدة لضمان تغطية مخاطر الاحتياج لزيادة الطاقة القصوى للمؤسسة.

٢- اختيار النوعيات المتميزة من المشروعات التي تضمن إبراز وتفرد المؤسسة.

٣- اختيار العملاء والأسواق التي تمثل المؤسسة بالنسبة لهم مطلباً ملحاً لتنفيذ أعمالها أو خدماتها أو منتجاتها.

٣- تجهيز الخطة الإستراتيجية :

وبعد تحديد كل ما سبق التي قامت بتجهيزه الإدارة، فإن المؤسسة مستعدة الآن للخطوة الأخيرة وهي وضع الخطة الإستراتيجية نفسها، وهي التي تحدد باختصار إلى أين تهدف الشركة أن تذهب حالياً؟ وكيف يمكنها الوصول إلى ذلك الهدف؟

إن الخطة الإستراتيجية يجب أن تضمن عدة قرارات عن:

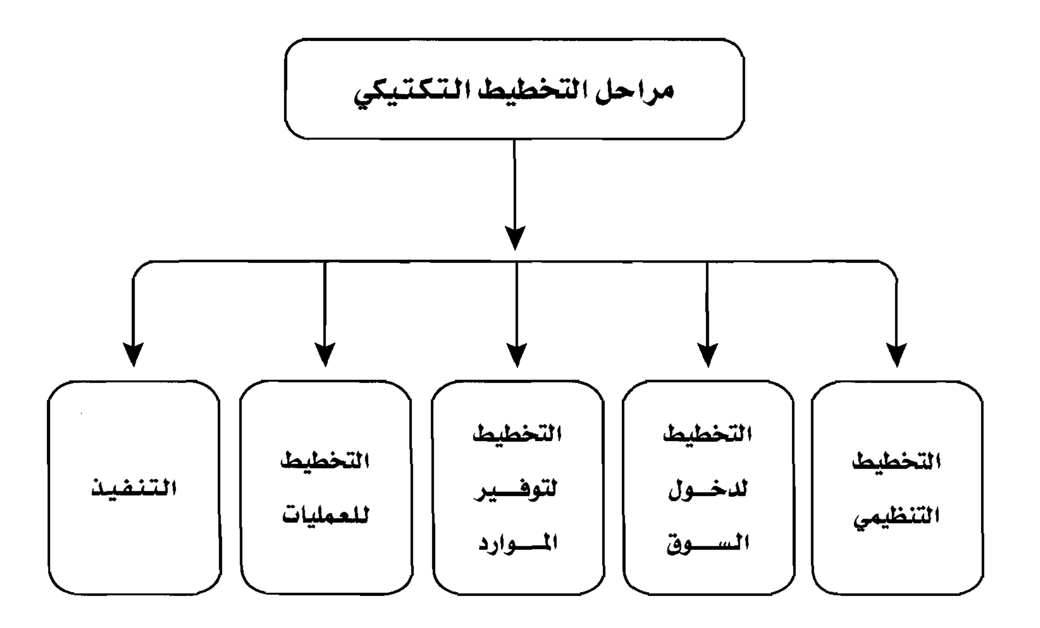
- مجالات الأعمال المختارة.
- الأرباح المطلوبة من كل مجال أعمال.
- الأسواق المختارة، والمنتجات والخدمات.والنصيب السوقي المطلوب.
- الأهداف التفصيلية لكل مجال رئيس في الشركة من مجالات الأعمال.
- التكامل سواء كان تكاملاً أمامياً مع المستهلكين أم تكاملاً خلفياً مع الموردين.
- التنويع، من خلال البحوث والتطوير، أو الحصول على تراخيص، أو الاندماج، أو الدخول في جميع تلك الأنشطة.

وهي تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن مجال عمل لمجال عمل آخر، وقد تم عمل قائمة بتلك المجالات الرئيسة بواسطة بند دركر، ويمكننا الاستعانة به كنقطة بداية، وتشمل تلك القائمة:

١	المكسب	PROFITABILITY
٢	الإبداع	MARKET STANDING
٣	الإنتاجية	PRODUCTIVITY
٤	الموارد المالية والمادية	FINANCIAL & PHYSICAL RESOURCES
٥	أداء المدير والتطوير	MANAGER PERFORMANCE &DEVELOPMENT
٦	أداء العاملين، واتجاهاتهم	WORKER PERFORMANCE & ATTITUDE
٧	المسؤولية العامة	PUBLIC RESPONSIBILITY

ثانيا: التخطيط التكتيكي (TACTICAL PLANNING):

وعند هذه النقطة من التخطيط الشامل، يأتي بنا التخطيط الإستراتيجي إلى خطوة التخطيط التكتيكي وكما هو موضح في التنقل المرفق، تنقسم هذه العملية إلى خمس مراحل رئيسة، يتبعها مرحلة التنفيذ.



١- التخطيط التنظيمي (ORGANIZATION PLANNING)

وهي تتضمن تصميم هيكل الشركة الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويجب أن يأخذ في الحسبان التغييرات في الهيكل الحالي مع تعظيم التعاون مع جميع العاملين في المؤسسة من خلال هيكلة فرق العمل.

٢- التخطيط لدخول الأسواق (PREDATE MARKET DEVELOPMENT PLAN)

وهي تتضمن تحديد الإستراتيجية المناسبة لدخول السوق ، والتعامل ، والتنوع، وذلك من خلال الخطة الإستراتيجية.

٣- التخطيط لتوفير الموارد (RESOURCE DEVELOPMENT PLAN)

وهي تتضمن التخطيط للعمالة، والخامات، والتسهيلات، والنقدية التي تم تجهيزها في مرحلة التخطيط الإستراتيجي.

٤- التخطيط للعمليات (OPERATION PLANNING)

ويتضمن الخطط للتسويق ، والتصنيع ، والموازنات لجميع أنشطة المستقبل القريب.

إن خطة التسويق تحدد بالتفصيل ما الذي يجب بيعه، وفى أي أسواق ولأي عملاء، ما تم توضيحه في الخطة الإستراتيجية، ومقدار التدعيم اللازم للمبيعات من خلال الإعلان، والترويج.

أما خطة التصنيع فتتضمن خطة الإنتاج، والرقابة وأساليب الإنتاج والمعايير، والطاقات الإنتاجية، والحوافز.

أما خطة التصنيع فتتضمن خطة الإنتاج، والرقابة، وأساليب الإنتاج، وتحديد الطاقات الإنتاجية، والحوافز.

أما الموازنات فتعبر عن البنود المالية التي تحقق النتائج المتوقعة من الخطة التكنيكية.

٥- التنفيذ (IMPLEMENTATION)

ويلزم هنا تنفيذ جميع الخطط التكتيكية، وخطط زيادة الربحية. إن الأهداف الشاملة للمؤسسة (CORPORATE OBJECTIVES) يلزم تقسيمها هنا إلى أهداف للوحدات المكونة للشركة (المصفوفة التنظيمية التي تحتوي على فرق العمل) وتكليف هذه الفرق وتحفيزهم على تنفيذها، ويتم هنا الوصول إلى النتائج الممتازة في مرحلة التخطيط الشامل باستخدام عملية الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج، ويجب مراعاة الآتي عند التطبيق:

- **التركيز على إحدى الإستراتيجيات:**

لأن التخطيط الشامل في بداية الطريق ، ربما يتم التركيز على إحدى الإستراتيجيات بالاعتماد على حقائق معروفة، وإهمال المتغيرات الأخرى، وهذا خطأ فادح، حيث يتم تركيز مجهودات كبيرة لا تتناسب مع كَمِّ الحقائق المعروضة.

- **تفويض مسؤولية التخطيط الشامل لإدارة التخطيط الشاملة :**

حيث إن العديد من مديري الإدارة العليا رافضون الدخول في علمية التخطيط الشامل، فهم يقومون بتفويض هذه العملية للمتخصصين المخططين في إدارة التخطيط الشامل، وعلى الرغم من أهمية دور الاستشاريين والمتخصصين هنا، إلا أن دورهم يأتي في المرتبة التالية لدور القائد المدير في عملية التخطيط الشامل الذي يجب أن يباشره بنفسه.

- **رفض قبول مضمون التغيرات المعروفة :**

والمقصود هنا هو عدم الرفض المطلق الذي يأتي منعدماً من تقبل أن هناك تغييراً (معروفاً) أو مؤكد الحدوث في المستقبل، مثل التغيرات الاقتصادية وما يصاحبها من تضخم أو ظهور منافسين جدد في مجال العمال.

(أ) الرقابة الاستمرارية (CONTROL AND CONTINUITY).

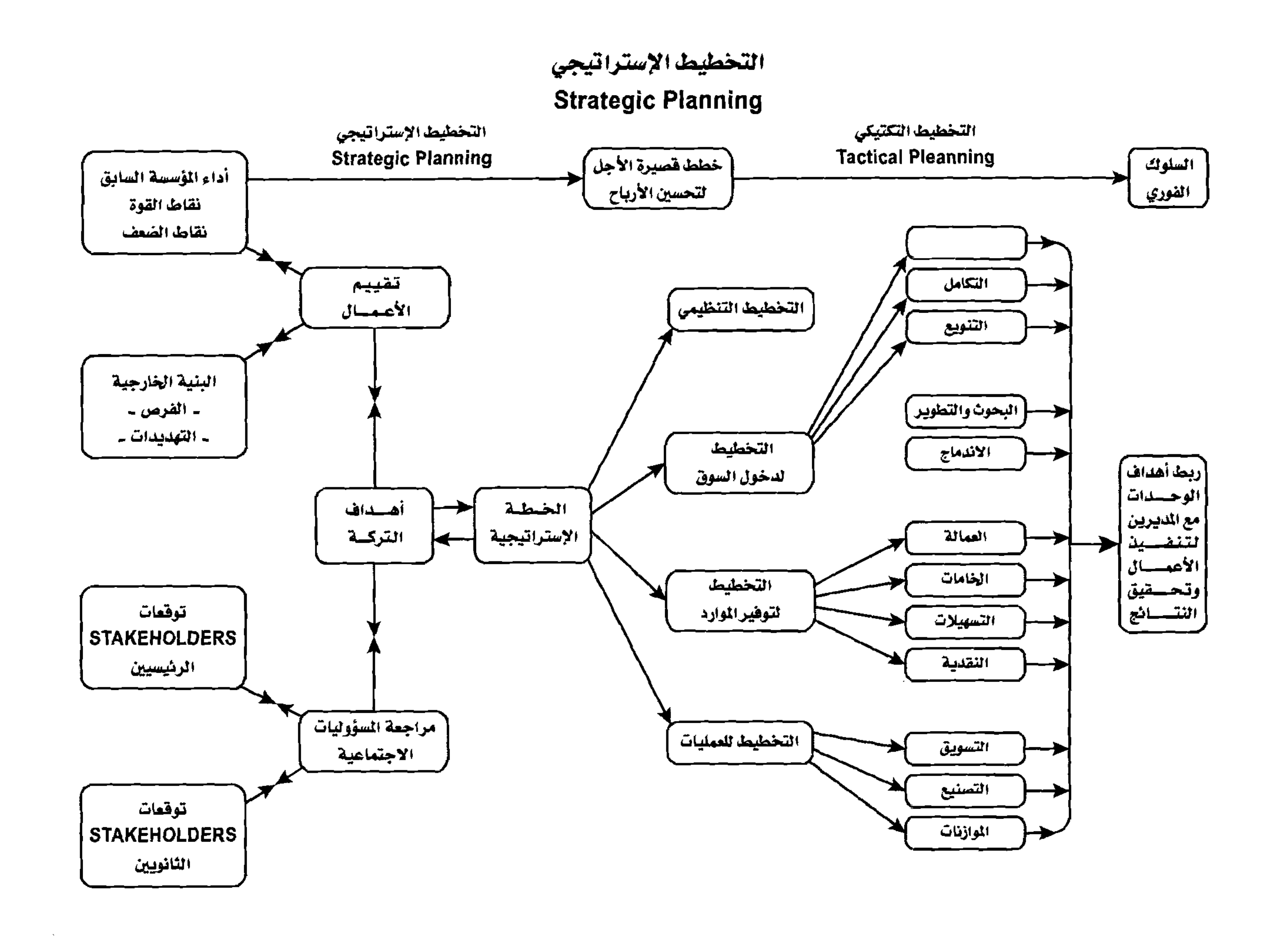
وكجزء متكامل من العملية يلزم هنا وضع أسس للرقابة التي تضمن الحصول على تغذية مرتدة سريعة وكافية لتحقيق الأهداف التي تم وصفها. وعلى وجة الخصوص، يجب أن نربط تلك بالأداء الفعلي الخارجي للمؤسسة، وجميع العوامل التي تؤثر في أعمال المؤسسة، بحيث يمكن تغيير الخطط كلما تطلب الأمر ذلك، أي تكون جميع الخطط مرنة وديناميكية التغيير.

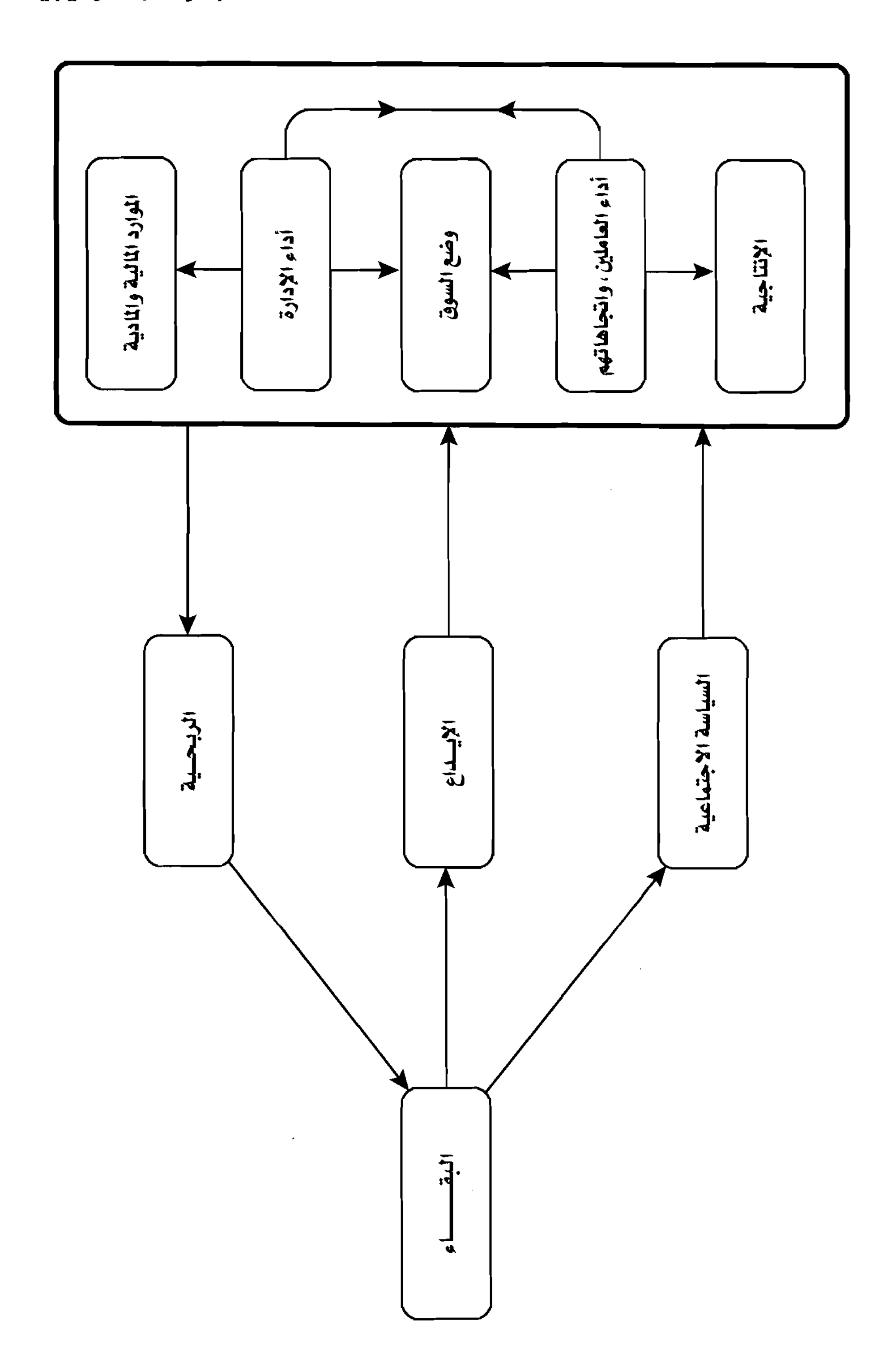
(ب) بعض المشاكل التي تحدث عن التخطيط الشامل.

أغلب المشاكل التي تظهر هنا نتيجة الحقيقة المبسطة وهو عدم وضوح المستقبل، وكنتيجة فإن أغلب المديرين يفضلون أن يحصروا أنفسهم في المشاكل المعروفة بدلا من الدخول في مشاكل غير معروفة مستقبلاً. إن هذا التفضيل له العديد من العواقب عند التخطيط الشامل.

- **الرفض لعملية التخطيط الشامل:**

وهي أول شيء قد يحدث عند بدء عملية التخطيط الشامل فيوجد تخوف، خصوصاً لدى الإدارة العليا، من أن يكشف التخطيط الشامل بعض الحقائق عن المنظمة ومستقبلها.


التخطيط الإستراتيجي
Strategic Planning
التخطيط الإستراتيجي
Strategic Planning
التخطيط التكتيكي
Tactical Pleanning
خطط قصيرة الأجل لتحسين الأرباح
السلوك الفوري
أداء المؤسسة السابق نقاط القوة نقاط الضعف
تقييم الأعمال
البنية الخارجية - الفرص - التهديدات -
أهداف التركة
الخطة الإستراتيجية
توقعات STAKEHOLDERS الرئيسيين
مراجعة المسؤوليات الاجتماعية
توقعات STAKEHOLDERS الثانويين
التخطيط التنظيمي
التخطيط لدخول السوق
التخطيط لتوفير الموارد
التخطيط للعمليات
التكامل
التنويع
البحوث والتطوير
الاندماج
العمالة
الخامات
التسهيلات
النقدية
التسويق
التصنيع
الموازنات
ربط أهداف الوحدات مع المديرين لتنفيذ الأعمال وتحقيق النتائج


الموارد المالية والمادية
أداء الإدارة
وضع السوق
أداء العاملين ، واتجاهاتهم
الإنتاجية
الربحية
الإبداع
السياسة الاجتماعية
البقاء

ثالثاً: الرقابة والتقويم:

يموج عالم اليوم بحركة دائمة ومتسارعة في كل المجالات التقنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، والبيئة الخارجية لأي منظمة هي جزء من هذه الحركة التي تؤثر فيها وتتأثر بها، وفي ظل هذه البيئة الديناميكية لا يمكن ضمان نجاح التنفيذ الإستراتيجي لأي منشأة، ما لم تكن قادرة على مواكبة متغيرات هذه البيئة.

وهنا يبرز دور الإدارات الإستراتيجية في مختلف مستوياتها في متابعة المستجدات التي تطرأ بسبب هذه الظروف المتغيرة وإجراء التعديلات التي تناسب المرحلة بالسرعة والكفاءة المطلوبتين، هذه الإدارات تظل مفتوحة على أسئلة تظل حاضرة على الدوام، أين يكمن الانحراف فيما خططنا له؟ وما هي درجة التطابق؟ وكيف نحسن الإدارة؟ والرقابة مهمة تكاملية على المستويات كافة، فالرقابة الإستراتيجية تتولاها القيادة العليا في المنظمة، وتتولى الإدارة الوسطى الإشراف الإداري، بينما تهتم الإدارة التنفيذية بالجانب الفني أو الجانب التشغيلي.

وتعد الرقابة الإستراتيجية أداة لقياس كفاءة المنظمة وفاعليتها، وتعد جزءاً متمماً لعملية الإدارة الإستراتجية، أي أنها لا تعد وظيفة مستقلة، وهذا ما يجعلها أكثر فاعلية وأهمية أيضاً، إذ إن كل وحدة عمل تحمل في داخلها أداتها الرقابية التي تمكنها من التعديل الفوري لتصحيح المسار، متى طرأت الظروف التي تستدعي ذلك. وتحتاج الإدارة الإستراتيجية إلى توافر نظام معلوماتي يتيح الرؤية المتكاملة للأهداف المخصصة للمنشأة.

ويذهب (روش وبال ١٩٨٠م) إلى أن أهمية ما تقدمه الرقابة للإدارة يتركز في الآتي:

- يوفر نظام الرقابة وسائل نظامية مدروسة لتقويم الإستراتيجية المختارة.
- يعزز النظام أعمال صياغة الإستراتيجية من خلال توضيحه وتحديده للأهداف الإستراتيجية التي تنشدها المنظمة.
- يعزز النظام الثقة بأعمال التخطيط الإستراتيجي ويضفي عليها طابع الواقعية.
- يوفر هذا النظام القاعدة المعلوماتية الموضوعية لإبقاء ذوي العلاقة على علم واتصال دائمين بما يجري.

- يهيئ هذا النظام مسببات وأشكال التعامل مع القضايا والحالات الناشئة عن التحول والتغيير المفاجئ في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، خاصة عندما يستدعي مثل هذا التغيير إحداث تحول في السلوك الإداري للمنظمة.
- يحدد هذا النظام الزمن المناسب لانسيابية التغذية العكسية بشأن القرارات الإدارية، ويوضح مدى ملاءمة أعمال المديرين للأهداف الإستراتيجية المنشودة.
- يمكّن هذا النظام إدارة المنظمة من تبني موقف إستراتيجي قوي، ذلك أن القادة الإداريين بمقدرتهم على مراقبة أعمال تنفيذ الإستراتيجية يستطيعون القيام بمبادرات شجاعة.

ويمكننا تلخيص خطوات المتابعة والرقابة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة، على النحو التالي:

- تحديد المعايير التي تتم في ضوئها عملية المتابعة والرقابة لجميع المستويات الإدارية، وتحدد فيها التكاليف والخطط الزمنية وفق محددات واضحة ومفهومة ويمكن قياسها.
- قياس ما تم تنفيذه فعلياً حسب الأهداف التي جاءت في الخطة بالاعتماد على المعلومات الوافية التي حددتها المعايير.
- مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ ولمعرفة درجة المطابقة أو درجة الانحراف.
- التعرف على طبيعة الانحراف إذا وجد، وإذا ما كان هذا الانحراف بصورة كبيرة أو متكررة، والبحث عن أسبابه سواء خارجية كانت أم داخلية، والمتسبب فيه.
- الإجراءات التصحيحة بما يناسب جميع الانحرافات وخطورتها.

متطلبات التنفيذ الإستراتيجي:

إن عمليات التنفيذ الإستراتيجي كما يقول (ديفيد)، تؤثر في جميع أجزاء المنظمة من أعلى المستويات التنظيمية إلى أدناها، ويتطلب ذلك بشكل خاص مديرين يفهمون الإستراتيجية، ولديهم ولاء وانتماء للمنظمة بالشكل الذي يجعل أهدافهم مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة، وأن عملية التنفيذ صعبة للغاية، حيث تتطلب مجموعة من الأنشطة الواجب القيام بها من قبل الإدارة العليا، التي تتمثل في تحديد الأهداف السنوية للمنظمة المنبثقة عن الأهداف الإستراتيجية، وبناء

الفعاليات والسياسات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثَمَّ القيام بتحقيق الموارد، وقد يتطلب الأمر تغيير التركيب التنظيمي الحالي وبناء وتحقيق خطط الحوافز والمكافآت. إن كل ذلك يتطلب جهداً كبيراً من الإدارة، ويرتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء.

ومما أشار إليه ديفيد بشكل موجز تتوضح لنا متطلبات التنفيذ الإستراتيجي التي ستترجم الإستراتيجية إلى واقع ملموس، وإلا لم يكن لكل الجهود التي بذلت من فائدة.

وتبدأ هذه المتطلبات بتحديد الأهداف السنوية للمنظمة عن طريق مديري القطاعات والأقسام، ووضع البرامج والإجراءات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية من خلال خطوات محددة، ويتم من خلال هذه البرامج تحديد مهام الأفراد وما يقومون به من أنشطة محددة، والزمن الذي تبدأ فيه ومتى تنتهي هذه الأنشطة، ثم تخصيص الموارد المالية للمنشأة وتوزيعها على البرامج والمشاريع، وهنا لا بد من التخطيط السليم لحسن استخدام هذه الموارد بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويعرف (مكارثي) نظام تخطيط وتحقيق الموارد بأنه سلسلة من الأنشطة المنسقة التي تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الموارد ومدى تناسبها وكفايتها للبدائل الإستراتيجية، وطريقة توزيعها بين مختلف وظائف المنظمة، واستخدامها بشكل يحقق أفضل أداء من خلال إعداد الخطط والموازنات المتعلقة بهذه الموارد.

وتتمثل الموارد في كونها تمثل أشياء تمتلكها أو تحصل عليها المنظمة لتستخدمها كوسيلة لمساعدتها على تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الموارد: الموارد المالية، والكفاءة، والتسهيلات المادية.

- وكما بينا - فإن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية هي الخطوة الأهم في منظومة مراحل الإدارة الإستراتجية، فهي أيضاً المرحلة الأصعب، فقد يُواجه سير التنفيذ بمشاكل جمة تستدعي وجود إدارات عليا على درجة كبيرة من الكفاءة والمقدرة على المبادأة وروح القيادة الحقة، فقد تواجه بوجود هيكل بيروقراطي يعيق تدفق وسلاسة انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، أو قلة الموراد المتاحة للمنظمة ما يعيقها عن اختيار البدائل التي توافق مرحلة من المراحل أو ظرفاً خارجياً طارئاً، أو تنشأ مقاومة للتغيير داخل المنظمة بسبب مصالح مجموعة من المجموعات أو بسبب ثقافة المنظمة.



الباب الثاني

القيادة الإدارية



الباب الثاني

القيادة الإدارية

يلقى مفهوم القيادة في حياتنا المعاصرة نقاشات واسعة مبعثها الأهمية الاستثنائية التي تلعبها القيادة بمعناها الواسع، ليس على صعيد تهيئة نقلة نوعية في كفاءة المنظمة واستقرارها وتعزيز تنافسيتها بمختلف قطاعاتها وعوامل أدائها من أنظمة عمل وموارد مادية وعنصر بشري فحسب، بل على مستوى تحفيز مستوى معيشي مواكب لتطلعات الإنسان وتصوراته واستحقاقاته العصرية.

ويبرز مفهوم القيادة اليوم بما يجعله ذا حضور مألوف في عالم تكتنفه تطورات تقنية هائلة انعكس بالتالي على أنشطة الدولة في عصرنا الحاضر في الكثير من المواقع، وهو الأمر الذي فرض على الإدارة في الدولة الحديثة أن تجابه حزمة من التحديات المترتبة على هذا التطور من خلال كفاءات قادرة على قيادة وإدارة منظومة التنمية ورفع سقف التنظيم الإداري إلى أعلى مستوى من الجودة والمهارة، وعلى هذا الأساس لم تعد القيادة وحدها كافية للتعامل مع هذه التغيرات المتلاحقة السريعة مع عالم الأعمال اليوم بما يشمله من حكومات ومؤسسات وشركات.

إننا في احتياج إلى منهجية وشكل جديد من أشكال الإدارة المؤسسية قادرة على التعامل مع كل المتغيرات التي تحيط بمؤسساتنا لتتواءم مع ثقافتنا وتقاليدنا وفى الوقت نفسه تتجاوب مع كل ما أفرزته العولمة من تكنولوجيا ومناهج وأساليب لم نعرفها فيما سبق.

القيادة الإدارية:

لقد ظلت القيادة الإدارية على مدى عقود مستمرة أهم ما يشغل تفكير خبراء الفكر الإداري، وترتب على ذلك إنتاج فكري واسع شمل المفاهيم والأساليب، تصدى لها مجموعة من أبرز علماء الإدارة في القرن الماضي كما في نظرية البيروقراطية عند ماكس فايبر، والضمان النوعي وحلقات الجودة لدى إدوارد دمنج، والإدارة الإنتاجية عند فريدريك تايلور، وإدارة المدرسة والعلاقات الإنسانية عند هنري دينسون، ونظرية التقسيم الإداري لدى هنري فايول.

ومرجع هذا الإسهام النظري العميق في رأيي جاء:

١- لتلبية احتياجات المنظمة عبر صناعة القائد الجديد ضمن شروط التحولات الإستراتيجية اليوم التي باتت تتطلب حلولاً غير مسبوقة، وأعني القائد الإداري والتأثير الواسع الذي يضفيه على المنظمة.

٢- كذلك على العاملين فيها من خلال توجيه الجهود وتعزيز ولائهم تجاه منظمتهم عبر سلسلة من المقومات كالتدريب والنهوض بمهاراتهم لخدمة أهداف المنظمة بما يلبي طموحاتهم الشخصية.

٣- يحقق بالتالي استقرار المنظمة في عالم تسوده تقلبات ومتغيرات بنيوية لا تخفى على أحد، وهو الذي يدعونا إلى التركيز على ضرورة توفير القيادة الإدارية الناجحة والأدوار المحفزة المنوطة بهذه القيادة إحداثها على مستوى المنظمة القيادة التي تستوعب حجم التحديات لتكرس أفضل المنتجات حداثة ومواكبة لتحفيز المنظمة وتعزز إبداعها في:

(أ) تعزيز الترابط بين الأشكال التنظيمية والاجتماعية للمنظومة الإدارية.

(ب) توفير ما يمكن لمساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال توحيد وتنسيق الجهود للعنصرين المادي والبشري بما يوفر التوجيه والتنظيم والتخطيط لتحقيق أهداف المنظمة.

وبهذا فإنه تم ربط الإدارة بالقيادة ربطاً وثيقاً حيث جُعل نجاح إدارة المنظمة مرهوناً بممارستها القيادية لجميع المظاهر والعناصر والأحوال وتعاملها القيادي مع كل المؤثرات والمشاكل.

- الإدارة والقيادة متلازمتان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ إن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة تبقى الوسيلة.
- اتضح لنا أن للقيادة دوراً مهماً في الإدارة يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفاعلية بالإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها.

(١) لماذا القيادة الإدارية وليس القيادة؟

١- الفصل بين القيادة والإدارة بين غالبية المسؤولين بالشكل الذي أثر في حركة مؤسساتهم وتقدمها ومواكبتها للمنافسة الشرسة التي أصبحت سمة هذا القرن، ولذا فنحن في حاجة إلى شكل جديد يجمع بين الاثنين، ألا وهي القيادة الإدارية.

٢- إن الإدارة تنبع من العقل بمعنى أنها مجموعة اللوائح والقوانين والسياسات التي تتبعها المؤسسات لتسهيل أعمالها والتنسيق بين أوجه أنشطتها المختلفة دون اعتبار للعامل الإنساني والعلاقات السلوكية للعاملين، حيث إنها تَعُدُّهم مجرد أدوات عليها تنفيذ أعمالها دون السماح بعملية التفكير، أما القيادة فإنها تنبع من العقل، أما القيادة الإدارية فتجمع بين العقل والقلب، أي تجمع بين النظم ومراعاة احتياجات العاملين، حيث إنهم في هذا القرن هم أهم مورد للمنظمة حيث من خلاله يصنعوا الميزة التنافسية لمؤسساتهم خاصة بعد ثورة الاتصالات والمعلوماتية التي ألغت حاجز الزمن وحاجز المكان، وأصبح الفكر البشري هو الشيء الوحيد الذي تملكه المؤسسات ليمكنها من الاستمرارية والنمو في عالم الأعمال اليوم.

٣- القيادة تعمل بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات، وأن تبذل جهدها لتقليل السلوك السلبي، موجدة بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج، وهي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصهر في تنفيذ خطط المؤسسة بما يحقق الأهداف المنشودة، أما القيادة الإدارية فهي التي تستطيع تنفيذ الاثنين معاً بالشكل الذي يتوافق مع المواقف المختلفة وتحت أي ظروف.

٤- إن القيادة الإدارية هي التي تعرف كيف تتعامل مع الخصائص الجديدة للعاملين في عصر العولمة، وكيف تتعامل مع الأشكال الجديدة للمنظمات التي أفرزتها العولمة، وكيف يمكن هيكلتها ووضع سياستها وإجراءاتها التي يجب أن تهتم بالمرونة لمواجهة التغيرات السريعة التي تحدث في العالم.

إن تعريف القيادة القابلة للتطبيق مع مؤسساتنا العربية هي القيادة بالقلب والعقل، بالقلب لأنه المحك الأساسي للتأثير في سلوكيات الآخرين من خلال الشعور بالأمان والعمل لصالحهم، وهي أيضاً العقل الذي يحدد الهدف ويخطط ويوظف العاملين طبقاً لقدراتهم، واتخاذ القرارات وتصحيح الانحراف في الوقت المناسب.

(٢) لماذا الحاجة للقيادة الإدارية؟

الثورة العلمية التي أسهمت في تحرير الطاقات البشرية واستثمار مصادر الطبيعة وتكوين القدرات الأعلى لاستغلال الثروات الكامنة إلى أبعد مدى يمكن للعقل الإنساني تصوره.

الطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة التي مكنت الإنسان من زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات الإنتاجية، وحققت للإنسان قدرات غير محدودة لابتكار وتطوير أساليب إنتاجية متفوقة من حيث الكم والكيف.

الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات وما حققته من ربط وتواصل بين أجزاء العالم، وكرست فعلياً مفهوم أن العالم قرية صغيرة.

الطفرات الهائلة في تقنيات الحاسبات الآلية والتراكمات المتوالية في القدرة الحسابية وحجم الذاكرة وسرعة العمليات التي تؤديها الحاسبات الآلية من الأجيال الحالية، كذلك السهولة الفائقة والتيسير المتواصل في أساليب التعامل مع الحاسبات واستخدامها لغير المتخصصين، وتطوير البرمجيات لفتح آفاق الاستخدام غير المحدود، إضافة إلى الانخفاض المتواصل في الأسعار.

التكامل والاندماج بين تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات والإلكترونيات لتشكيل التقنية الأفضل والأخطر في عصرنا الجديد وهي تقنية المعلومات.

وقد ترتبت على ذلك ظاهرة متميزة تمثل اختلافاً نوعياً في شكل وأسلوب التنظيم الإنساني المعاصر داخل المؤسسات (الإدارة) وأطلق على الظاهرة (العولمة).

الآثار الجوهرية التي ترتبت على ظاهرة العولمة:

- إسقاط المفاهيم والقيم والأسس ـ ومن ثَمَّ الأساليب ـ التي سادت في عصر ما قبل العولمة، ونشأة مجموعة جديدة من تلك المفاهيم تجعل "العالم" كله مجالاً ممكناً ومحتملاً للتعامل.
- انهيار مفهوم (الزمان)، حيث تداخلت الأزمنة الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل بفضل التقنيات العالية المتاحة، كما تحول مفهوم (الوقت) من قيد (Constraint) إلى مورد (Resource) وانهار إلى حد كبير مفهوم الثبات أو الاستقرار، فالتغيير هو الثابت الوحيد.
- تحول معنى التنظيم من كيان ثابت جامد مغلق على نفسه إلى كيان حي منفتح ومتعلم (Learning) يتعامل في الأساس مع المناخ الخارجي.
- بروز قوة المنافسة بوصفها العامل الحاسم في تحييد ما يمكن للمنظمة أن تحصل عليه في السوق الذى تتعامل، أو تريد أن تتعامل فيه، ومن ثَمَّ أهمية أن تستند المنظمة التي تريد البقاء إلى (قدرات تنافسية) تعكس المميزات التي تتفوق بها على المنافسين وتصل بواسطتها إلى تحقيق أعلى المنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة (Stakeholder)، ومن ثَمَّ تنجح في الحصول على موقع متميز في السوق تستمر في التمتع به طالما حافظت على رصيدها من القيم والأساليب المتجددة التي تتناسب وتتعامل بكفاءة مع الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار (فكر جديد لعالم جديد).
- تصدع العلاقات التى استقرت بين الدول والمنظمات والمؤسسات على المستويات المحلية والإقليمية، حيث تخفت معايير (المواطنة) وتسود عوضاً عنها معايير تتجاوز حدود الوطن الواحد، وتقل إلى أبعد مدى إمكانيات الدعم والحماية وفرص الانعزالية التي كانت تسود المعاملات والعلاقات فيما بين المنظمات الواحدة في عصر ما قبل العولمة.
- تغيير مفهوم (الحيز) أو (النطاق) الذى اعتادته المنظمات محلية الطابع، وحَلَّ مكانه العالم كله كمجال محتمل لفعاليات المنظمة ـ أي منظمة ـ حيث ساعدت تقنية المعلومات المعاصرة المتمثلة في الشبكة العالمية (إنترنت) في تجسيد هذه الإمكانية للمنظمات من كل نوع وحجم للتعامل في السوق العالمي بكفاءة لم تكن تستطيعها من سنوات قليلة مضت سوى المنظمات العملاقة.

- غياب مفاهيم وعادات الانعزال والتباعد بين المنظمات - وفيما بين وحداتها الداخلية - وبزوغ عصر الشبكات (Networking) والتحالفات (Alliances) وغيرها من صيغ الترابط المختلفة بين المنظمات وفيما بين مكونات كل منها الذاتية، وسيادة منطق التكامل (Integration) بدلاً من التجزؤ والتضارب.

- ارتفاع قيمة (الجودة) بمعناها الشامل الذى يعبر عنه بأداء الأعمال الصحيحة صحيحة من أول مرة (Doing Right Things Right First Time)، ومن ثَمَّ تحقيق رضاء العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين، (وهم العاملون القائمون على تنفيذ مختلف عمليات المنظمة)، وهي المفاهيم التي شاع التعبير عنها بإدارة الجودة الشاملة (TQM Total Quality Management).

وكانت الإدارة من أكثر الظواهر المجتمعية تأثراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورة العلمية والتقنية الهادرة، ومن خلال ذلك بدأ الاهتمام بإيجاد شكل جديد للقيادة في المنظمات المعاصرة التى تجمع بين خصائص الإدارة والقيادة بشكل يتواكب مع العولمة، وفي الوقت نفسه يحافظ على ثقافة المؤسسة حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة.

١ - التطور التأريخي لمفهوم القيادة الإدارية:

لقد مَرَّ مفهوم القيادة الإدارية بعدة مراحل، وجرى على المفهوم تغيرات جذرية منذ تأسيس وظهور الدولة الأولى ومؤسساتها، وتوزيع السلطة بينها، وتقسيم المجتمع إلى طبقات تغيرت مع مرور الزمن، حيث جارتها وباستمرار تغيرات مماثلة في الفكر الإنساني السياسي والاجتماعي والاقتصادي، وكلما غابت عن مسرح الحياة طبقة أخذت معها الأفكار والتقاليد والعادات وحتى الأعراف وجاءت الطبقة الجديدة بتقاليدها وهكذا.

نرى مثلاً أن طبقات المجتمع كانت تتغير دوماً مع التغير الفكري والعقائدي في المجتمعات، انظر مثلاً إلى تقسيم المجتمعات إلى طبقة (الحاكم، رجال الدين، القادة العسكريين، النبلاء، الإقطاعيين، أصحاب رأس المال، العمال، الفلاحين).

- ولكن، هل توصل خبراء الفكر الإداري في متابعتهم المستمرة للتطورات التي رافقت الإدارة إلى تعريف دقيق للقيادة الإدارية؟ الواقع أننا سنواجه عشرات التعاريف، وهو الأمر الذي دعا بعض الناس إلى الاعتقاد أنه من الصعب الوقوف على تعريف محدد في هذا الصدد، وما زال الفكر الإداري المعاصر يفتقر إلى وجود مثل هذا التعريف الواضح الذي يلقى إجماعاً عاماً، على الرغم من كثافة وتعدد الأبحاث والدراسات، بل إن Stogdill يذهب لأبعد من ذلك، حيث يرى أن الفكر الإداري المعاصر يضم تعاريف عديدة للقيادة، وأن هذه التعاريف يكاد عددها يساوي عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريفها، وبالرجوع إليها يتضح لنا مدى صعوبة الوصول لتعريف واضح ومحدد للقيادة ينال إجماعاً عاماً، ولا شك أن هذه الاختلافات إنما تعكس اختلاف المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة.

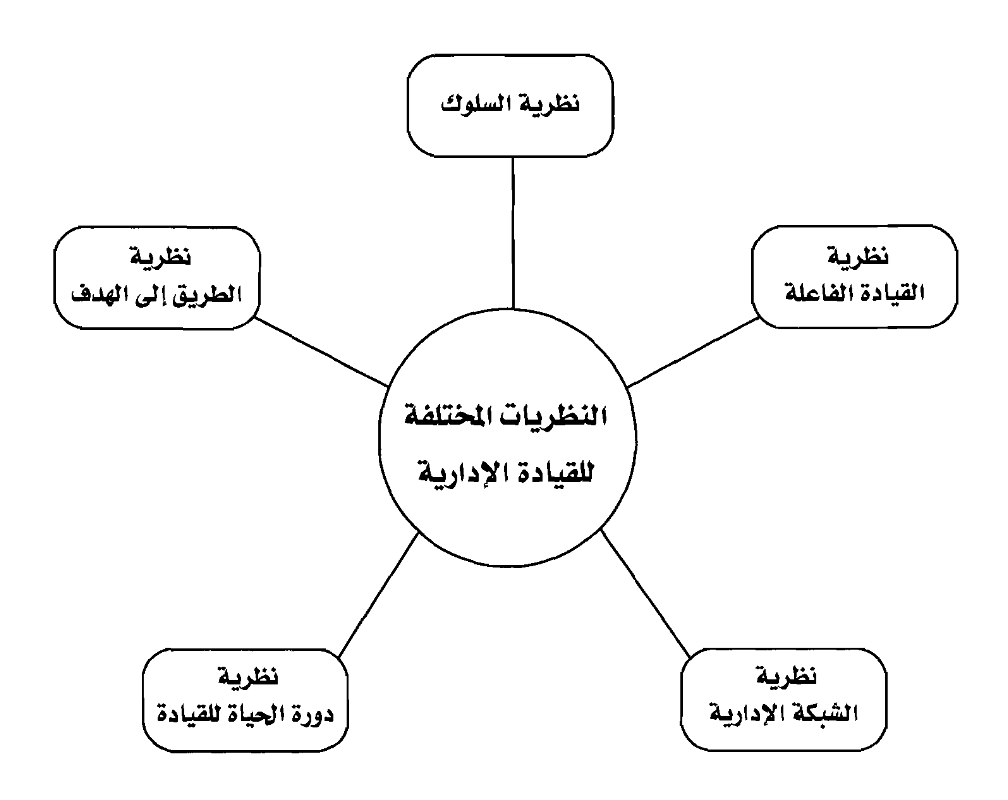
فلقد جاءت تعريفاتهم لحقيقة القيادة الإدارية انعكاساً لاختلاف وتباين نظريات القيادة التي انحاز إليها كل منهم، ومن الأمثلة على ذلك للقيادة:

النظريات الحديثة في القيادة الإدارية:

إن هناك الكثير مما يطلق عليه النظريات القيادية الحديثة وهي تلك النظريات التي تعالج القيادة الإدارية التي مطلوب التعامل بها من خلال المؤسسات في هذا العصر.

إن هذه الإستراتيجيات ما هي إلا تجارب ناجحة لمؤسسات عالمية تبين مفهومها الذي استخلصته من أحوال المؤسسة والظروف المحيطة بها ونوعية المنافسات التي تقابل أعمالها وخصائص العاملين بها وكذلك خصائص عملائها.

إننا نسوق هذا الحديث حتى نؤكد مفهوماً مهماً يجب الالتفات إليه وهو أن على المؤسسات المعنية التي بصدد تطبيق القيادة الإدارية أن تنظر لهذه النظريات التي سوف نستعرضها في هذا الفصل، إذ ليس المطلوب تطبيق إحداها، ولكن من المهم قراءتها واستيعابها، ومن الممكن تطبيق إحداها أو دمج أجزاء مختلفة منها والخروج بمفهوم يتطابق مع ثقافة المؤسسة والمناخ الذي يحيط بها.



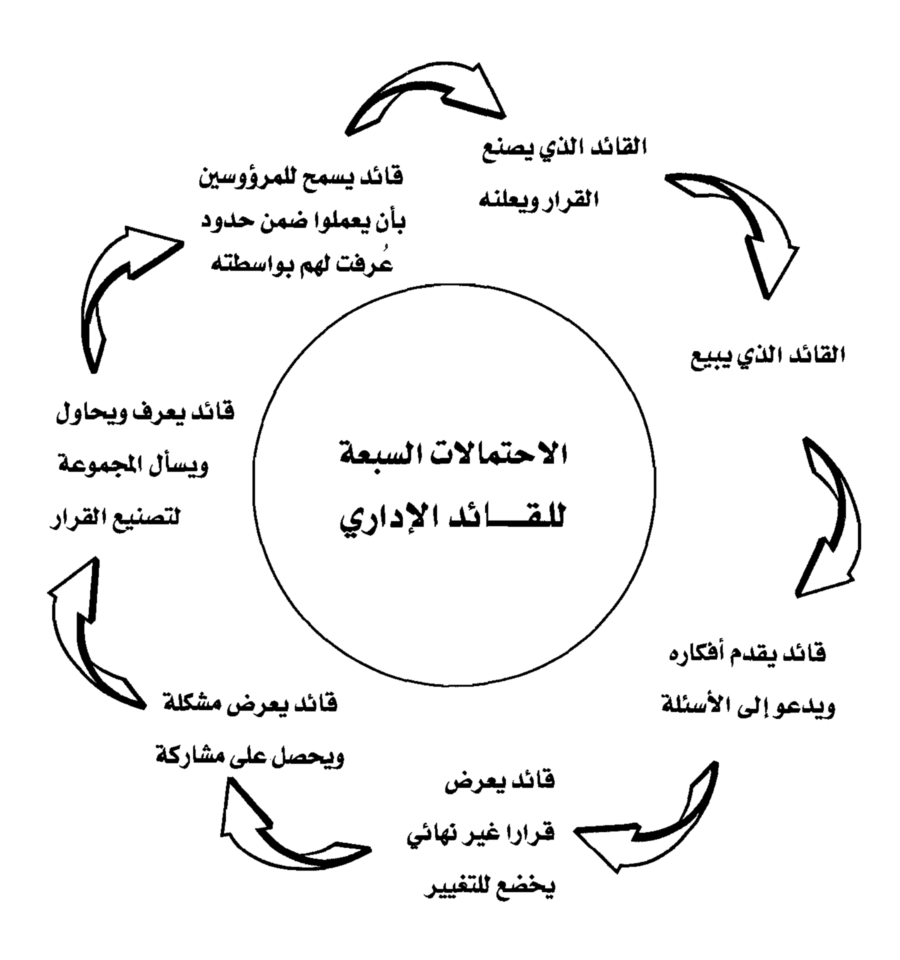
١ - نظرية سلسلة السلوك:

نظرية سلسلة السلوك تعالج بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد:

البعد الأول : مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد.

البعد الثاني : مقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.

وهناك مقياس متدرج من سبعة احتمالات يستطيع أن يحدد موقع القائد في ضوء متغيرات البعدين السابقين، ومن خلالها نستطيع أن نصف القائد هل هو ديمقراطي أو دكتاتوري أو بينهما.



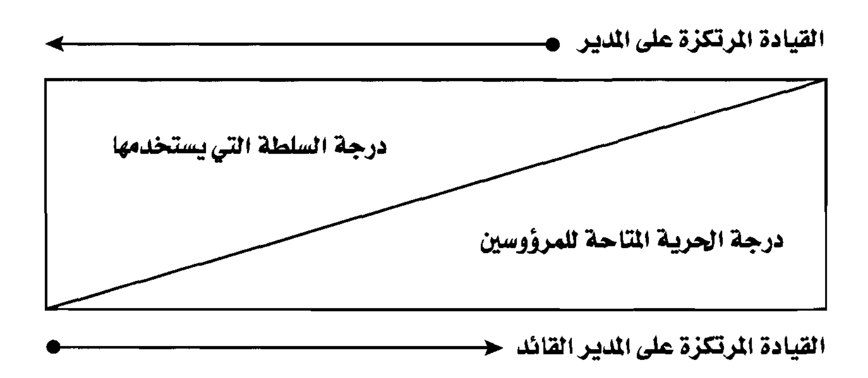
وسنقوم بشرح هذه الأنماط القيادية بإيجاز :

(أ) القائد الذي يصنع القرار ويعلنه :

دور القائد في هذا النمط أن يقوم بتحديد وتعريف المشكلة، ويقوم بنفسه بوضع بدائل الحلول، ثم يختار الحل الأفضل وفقاً لميوله الشخصية أو معاييره التي يعمل بها، ثم يعلن قراره على العاملين على المستويات كافة، مطالباً إياهم بتنفيذه دون أى اعتبار لأي أفكار أو معتقدات لديهم، فهو لا يعطيهم الفرصة لإبداء الرأي أو المشاركة في تحليل المشكلة واتخاذ القرار، وعادة مثل هذه النوعية من الأنماط القيادية متسلطة وتتسم بالصرامة في إدارة المؤسسة معتمداً على السلطة الممنوحة له.

(ب) القائد الذي يبيع قراره:

القائد هنا له خصائص القائد السابق نفسها، ولكنه يختلف عنه في أنه ربما يجد بعض المقاومة من العاملين إذا أعلن القرار عليهم، ولذا فهو وقبل إصدار القرار يقوم بمحاولة إقناعهم بقبول القرار، ذلك لأنه يدرك أن كسب رضا مرؤوسيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذ القرار وإنجاز العمل، ولذا فهو يقوم بسرد مميزات ما هو مقبل عليه من قرار لهم وللمؤسسة.



(ج) قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة:

وهنا يقوم القائد باتخاذ القرار بنفسه، ولكنه يحاول الحصول على موافقة ومساندة مرؤوسيه بأن يتيح لهم الفرصة لتفهم أفكاره والأهداف التي يعمل على تحقيقها عن طريق طرح الأسئلة لتوضيح مفاهيمه وأفكاره أمامهم.

ومثل هذا النمط عادة ليس على دراية كاملة بمسببات المشاكل، أو أنه ليس على بينة من كل البدائل المحتملة، ويعد هذا الأسلوب فرصة للقائد نفسه ولمرؤوسيه لاستكشاف وبلورة مغزى قراره.

(د) قائد يعرض قراراً غيرنهائي يخضع للتغيير:

يقوم القائد تحت هذا النمط بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول لها واختيار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، وذلك بصفة مبدئية. وبعد ذلك يجتمع القائد بمرؤوسيه ويعرض عليهم المشكلة وأفكاره ويتبادل الآراء معهم بهدف الوصول إلى قرار لحل المشكلة.

(هـ) قائد يعرض مشكلة ويحصل على مشاركة في عمل قرار:

يختلف دور القائد هنا عن دوره في الأنماط السابقة، فهو ومن خلال هذا النمط، فإن القائد يجتمع مع مرؤوسيه قبل عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يسمى مرحلة صنع القرار، فهو هنا يشارك مرؤوسيه في تحديد المشكلة، ومن ثَمَّ اقتراح الحلول البديلة، ثم يبادر القائد في النهاية إلى اختيار الحل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة.

(و) قائد يعرف ويحاول ويسأل المجموعة لتصنيع القرار:

تحت هذا النمط يفوض القائد مرؤوسيه حق اتخاذ قرار في أمر ما، بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، أي أن القائد يقوم بتحديد المشكلة وحدود الإمكانيات المتاحة للمنظمة لحلها، ثم يترك عملية اتخاذ القرار لمرؤوسيه ضمن الحدود المعينة التي حددها، وفي هذا النمط يمنح القائد مرؤوسيه الحرية في مشاركتهم له في اتخاذ القرار.

(ز) قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عُرفت لهم بواسطته:

في هذا النمط القائد يتنازل عن سلطة إصدار القرار ويصبح في حكم المستشار، وبهذا فإن سلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى مرؤوسيه الذين لهم حرية كبيرة في التصرف، حيث يترك القائد لمرؤوسيه اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه بشرط أن يراعوا حدود الإمكانيات المتاحة لحل المشكلة.

٢- نظرية القيادة الموقفية:

عرض فيدلر نظرية القيادة الموقفية للقيادة، وتعالج هذه النظرية نوعين مهمين من أنواع القادة هما:

(أ) القائد الدكتاتوري ← **السلطوي** ←

(ب) القائد الديمقراطي ← **المتساهل** ←

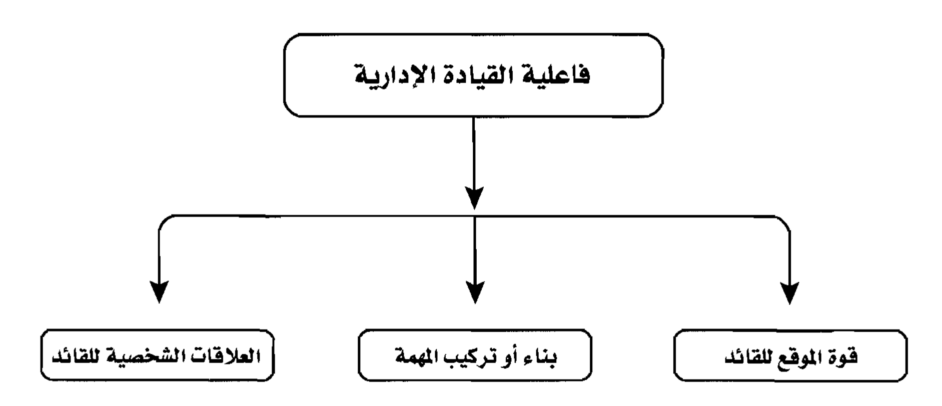
القائد الدكتاتوري:

هذا القائد يعتمد على تسيير حركة المؤسسة على الأوامر، حيث تَعُدُّ العاملين مجرد أدوات ليس عليها التفكير، ولكن عليها الطاعة العمياء، فالقائد يركز هنا على إتخاذ القرارات بنفسه وتوظيف العاملين وفق وجهة نظره الشخصية التي غالباً ما تكون قاصرة أو متحيزة.

القائد الديمقراطي:

والقائد هنا يركز على علاقاته مع العاملين من خلال احترام آرائهم والتوفيق بين إشباع متطلباتهم واحتياجاتهم كبعد اجتماعي وبين تحقيق أهداف المؤسسة، ولذا فهو يركز على كيفية استخدام الموارد البشرية بشكل فاعل من خلال المشاركة واكتشاف القدرات الكامنة لديهم، ورفع مهاراتهم وتوظيفها بالشكل الذي يتناسب مع طموحاتهم وتحدياتهم.

إن هناك ثلاثة عوامل لكل منها تأثير يجعل من القيادة الإدارية قيادة فاعلة، وهذه العوامل تستخدم لتصنيف مواقف العاملين، وهي: قوة الموقع للقائد، بناء أو تركيب المهمة، العلاقات الشخصية للقائد.



ولذلك فإن القيادة الإدارية أو من يمثلها بالقائد الإداري، فهو مجمع العوامل الثلاثة السابقة، فهو الشخص الذي يتمتع بالقوة والسلطة الرسمية، وهو الذى يستطيع أن يعد للمهام بدقة ودرجة عالية من التنظيم بتوظيف العاملين تبعاً لقدراتهم وتوفير البيئة والموارد اللازمة لأداء الأعمال، وهو أيضا الشخص المحبوب الذي اكتسب محبته من قدرته على تحقيق البعد الاجتماعي للعاملين مع عدم التفريط في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

٣-دراسات جامعة أوهايو والشبكة الإدارية:

أثبتت دراسة جامعة أوهايو أن هناك أكثر من متغير واحد يؤثر في السلوك الإداري للمؤسسة، ونتيجة لهذه الدراسات صنف السلوك الإداري للقائد الإداري إلى التصنيفات الثنائية الآتية:

• مهتم بالإنتاج.	• مهتم بالعاملين.
• أتوقراطي.	• مشارك.
• مبادر.	• متعاطف.
• مجدد.	• متكامل.
• متسلط (مسيطر).	• سهل (مرن).
• متحكم (تعسفي).	• مقنع.

ويتضح من التقسيم الثنائي للسلوك الإداري للقائد السابق أن القاسم المشترك فيها جميعها:

- مدى اهتمام المدير القائد بالإنتاج أو بالعمل.
- ومدى اهتمامه بالناس أو بالعلاقات الإنسانية.

وهذا ما أدى إلى البدء في نشر واستخدام منهجية القيادة الإدارية في قيادة المؤسسات والبحث الدؤوب عن شخصية القائد الإداري.

٤- نظرية دورة الحياة للقيادة:

قَدَّم كل من بلانشرد وهرسي نظرية دورة حياة القيادة، وتحاول هذه النظرية أن تزود القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفاعل للقيادة ومستوى النضج للتابعين، والتركيز في نظرية دورة الحياة للقيادة سيكون على التابعين، وذلك لأن التابعين عنصر حيوي ومهم جداً في أي موقف قيادي، ليس لأنهم كأفراد يتقبلون أو يرفضون القائد، لكن لأنهم كمجموعة في الواقع يقررون ما هي القوة الشخصية التي يملكها القائد.

وتتضح نظرية دورة الحياة من خلال أربعة مربعات، والنضج في النظرية يعرف بواسطة ما يسمى قدرة الاستقلال النسبية في الأمور التالية:

(١) تحمل المسؤولية. (٢) التحصيل والدافعية للفرد والجماعة.

وتتأثر مكونات النضج بمستوى التعليم، وكمية الخبرة، والعمر، والمهم هنا هو العمر من الناحية النفسية وليس الزمنية.

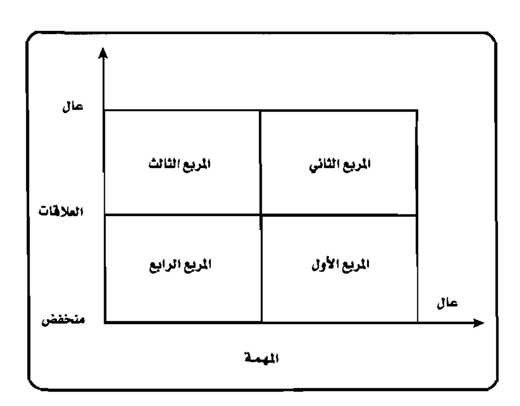
وتقترح النظرية بأن سلوك القائد يجب أن يتحرك من:

١- اهتمام عالٍ بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات. (المربع الأول)

٢- اهتمام عالٍ بالمهمة - اهتمام عالٍ في العلاقات. (المربع الثاني)

٣- اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام عالٍ في العلاقات. (المربع الثالث)

٤- اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات. (المربع الرابع)

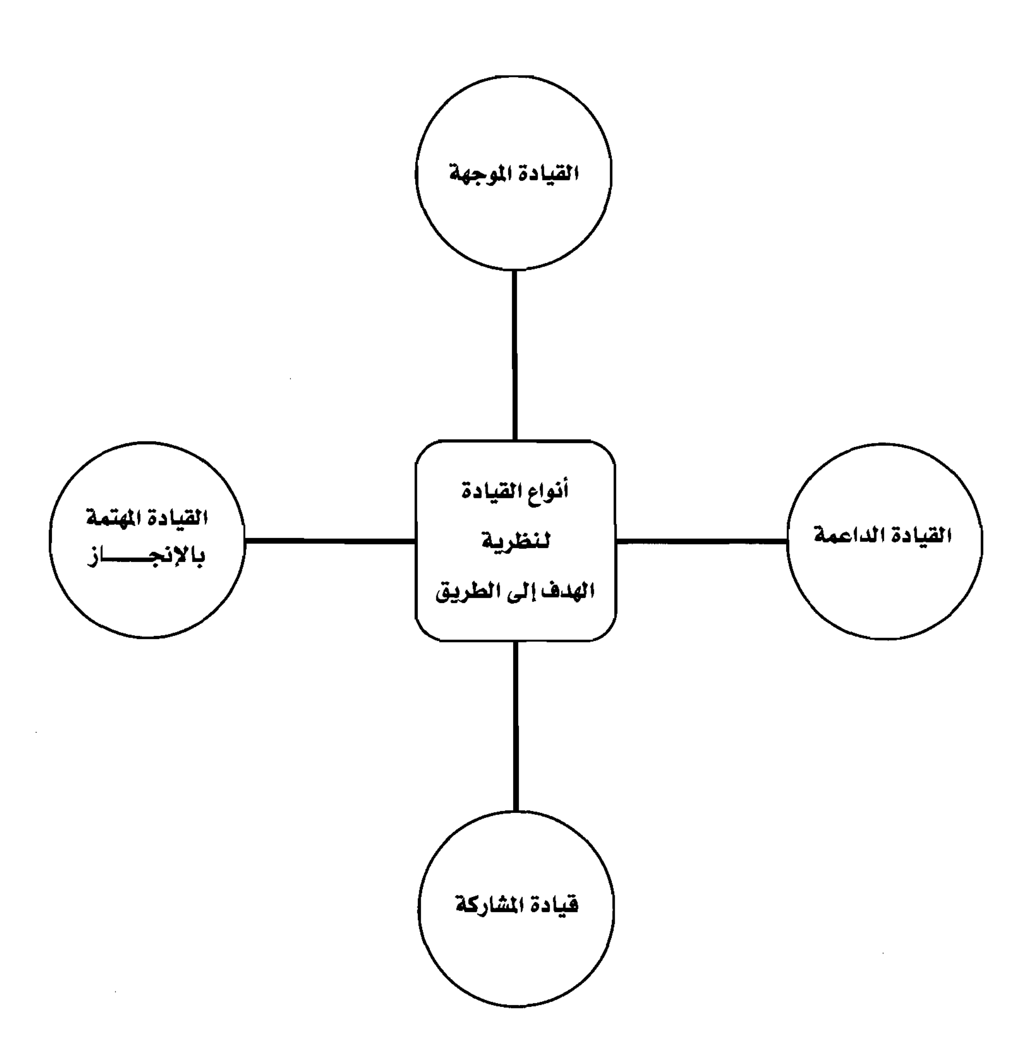


٥- نظرية الطريق إلى الهدف:

قدم كل من House & Mitchell نظرية الطريق إلى الهدف للقيادة، وتناولا موضوعاً مهماً وهو كيف يكون القائد الإداري مؤثراً في التابعين، وكيف يمكن معرفة الوسائل والطرق التي تؤدي إلى إنجاز الأهداف (أهداف العمل أو الأهداف الشخصية للموظفين) مما يحقق إيجابية سلوكهم نحو الأهداف وباتجاه تقبل سلوك القائد واحترامه.

وهي مدرسة إدارية حديثة تنظر إلى العملية الإدارية بصورة متكاملة ورؤية شاملة، فهي تهتم بتحديد أهداف العمل (أهداف اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو مالية) تبعاً لأهداف كل مؤسسة، وأهداف العاملين الشخصية التي تلبي طموحاتهم، وتشبع احتياجاتهم، وإيجاد الانسجام بينهما بما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها المشاركة والجماعية في كل فترة زمنية.

وتوضح النظرية أن هناك أربعة أنواع من القيادة الإدارية وهي:



١ - القيادة الموجهة:

القائد الإداري هنا هو الذي يسمح للتابعين بأن يعرفوا ما هو متوقع منهم فعله عن طريق التوجيهات التي يصدرها بين الحين والآخر إما شفهياً أو مكتوبة، من خلال توجيهات محددة عن طريق تحديد دور كل فرد في المجموعة.

فهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية، ويضع معايير الإنجاز ثم يطلب من التابعين أن يتقيدوا بالقوانين والتعليمات والأنظمة التي تقود عملية الإنجاز.

٢ - القيادة الداعمة:

افترضت النظرية أن هذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي في رضا التابعين الذين يعملون تحت ضغوط وإحباط، وينفذون مهام لا تؤدي إلى القناعة والرضا والراحة النفسية.

ولذا فإن القائد هنا يكون حليماً، وودوداً، وهو يعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للخاضعين وحاجاتهم من خلال جعل جو العمل ممتعاً ومريحاً للعاملين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساوٍ دون تفرقة.

٣- القيادة بالمشاركة:

تمتاز هذه القيادة بأن القائد الإداري هنا يستشير العاملين ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يأخذ قراره، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة، ومن ثَمَّ إلى الإنجاز الفاعل.

ويقدم Mitchell عدة دراسات حديثة في هذا المجال، وكلها تؤكد أن هناك علاقة بين نموذج القيادة بالمشاركة وسلوك التابعين وتواؤمهم مع الحاجات المواقفية بما يتلاءم مع مميزاتهم الشخصية.

٤ - القيادة المهتمة بالإنجاز:

والقائد الإداري في هذا النوع من القيادة يؤكد الإنجاز المميز، وفي الوقت نفسه يضع ثقته بالتابعين وما عليهم إلا أن يرتقوا إلى مستوى هذه الثقة، ويكافحوا ويجاهدوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز عالية، والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها.

فهو الذي يضع الأهداف المحددة، ويضع ثقته بالعاملين، ويعمل على تطويرهم، ويبحث عن النتائج بدلاً من الرقابة.

ولعل من أهم ما يواجهه هذا الأسلوب من صعوبات هي:

- التنافر وصعوبة الوئام بين بعض الأهداف سواء كانت عامة أم تفصيلية.
- أنها صعبة التطبيق في المجتمع الذي تتدنى فيه درجة التقدم والتطور بمعناه الشامل.
- أنها تحتاج إلى وعي علمي وتدريبي وتكامل تام في الجهود.
- صعوبة تحديد معايير دقيقة للنتائج المراد تحقيقها في بعض الأعمال.

الحاجة إلى قيادات فعالة لمواجهة التحديات الإدارية:

إن مواجهة الإدارة الحديثة للتحديات التي تواجهها المنظمات في القرن الحادي والعشرين نتيجة للمتغيرات العالمية المحيطة بتلك المنظمات، يحتم الاهتمام بتوفير كوادر إدارية مؤهلة وفعالة، تتوافر لها مهارات وقدرات إدارية معينة تبرز منها المهارات والقدرات التالية:

(١) القدرة على تكوين وتزويد العاملين برؤية إستراتيجية واضحة ورسالة محددة تحدد بدقة الأهداف المنشودة وكيفية وأهمية تكاتفهم وتعاونهم لتحقيقها والتوجيه السليم لجهودهم لتحقيق هذه الأهداف.

(٢) القدرة على التفكير الإستراتيجي ووضع الخطط والإستراتيجيات التنافسية.

(٣) القدرة على الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المنشودة.

(٤) توافر الفكر الواعي والمستنير، والقدرة على استيعاب الأفكار الجديدة، والإيمان بأن التغيير هو طبيعة الأشياء، فضلاً عن تقبل النقد والرأي الآخر.

(٥) التسلح بتكنولوجيا المعلومات وتهيئة نظم معلومات إلكترونية متطورة.

(٦) مهارات الإبداع والابتكار والمبادأة كمداخل أساسية لتحسين وتطوير الأداء الإداري وغرس هذه المهارات في المساعدين وتدريبهم عليها ومكافأتهم عنها تشجيعاً وتحفيزاً لهم على توليد أفكار مبتكرة للتغيير والتحسين المستمر.

(٧) القدرة على التدريب والتطوير المستمر لقدرات العاملين واستثمار طاقاتهم الإبداعية سعياً للتطوير والتحسين المستمر.

(٨) القدرة على تخطيط واستخدام أساليب جيدة للتطوير التنظيمي، وتكوين فرق ومجموعات عمل فعالة وتنسيق جهودها، والعمل على تحسين العلاقات مع العاملين ومع بعضهم على مختلف المستويات الوظيفية.

(٩) الانفتاح على الثقافات العالمية بما يساعد المدير على التفاعل الناجح مع مديرين وعاملين وأطراف أخرى ممن ينتمون إلى جنسيات وثقافات مختلفة.

(١٠) توافر الاتجاه إلى اللامركزية في الإدارة، وتفويض السلطة بما يسهم في سرعة وفاعلية اتخاذ القرارات.

(١١) توافر القدرات الاتصالية المرتبطة بدراسة المستهلكين أو المستفيدين من الخدمات.

(١٢) القدرة على تحليل واستشراف المتغيرات البيئية المحلية والعالمية المحيطة، وتحليل اتجاهاتها، وتقدير مدى الحاجة إلى التغيير في النظم والسياسات والخطط لمواجهة تلك المتغيرات البيئية.

(١٣) توافر رؤية شاملة ومتكاملة لمختلف الأوضاع والظروف الداخلية والخارجية للمنظمة بما يتيح وضع إستراتيجيات وأهداف وسياسات المنظمة وتخطيط فرص تقدمها.

(١٤) القدرة على تكوين صف ثانٍ من المديرين، وتنمية قدراتهم، وتهيئتهم لشغل مراكز الصف الأول عند الحاجة، فضلاً عن استقطاب قدرات عقلية ذات تفكير ابتكاري وإبداعي لتوليد أفكار للتطوير الإستراتيجي.

(١٥) القدرة على التعامل الجيد مع العملاء وسرعة الاستجابة لتوقعاتهم ومقترحاتهم وحل مشاكلهم.

(١٦) القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، المناسبة لمواقف معينة في ضوء التشخيص الجيد لتلك المواقف، وتحليل وتقييم الحلول البديلة، وإصدار القرار بالبديل الأنسب للموقف هذا، إلى جانب القدرة على التنبؤ برد الفعل للقرارات الصادرة.

(١٧) مهارة إشعار الآخرين بأهميتهم، والتأكيد على مساهمات العاملين ونقاط قوتهم وتميزهم، وليس على مساهماته ونقاط تميزه هو كمدير، وتوفير مناخ يشجع على المنافسة الفعالة.

(١٨) القدرة على ابتكار أساليب قيادية متطورة يكتسبها المدير من معايشته لمشاكل وظروف وتحديات العمل في ضوء رؤيته المتجددة للظروف المحيطة.

(١٩) القدرة على الاعتراف بأخطائه وعدم إخفائها أو تبريرها أو الهروب منها وإسنادها إلى آخرين، مع محاولة المدير دائماً الاستفادة من هذه الأخطاء، والعمل على تلافيها في المرات القادمة.

(٢٠) القدرة على معرفة وتحليل الذات، وتنمية العلاقات مع الرؤساء ومع المرؤوسين.

سمات القائد الإداري:

وضع ستيفن كوفي صاحب كتاب (العادات السبع للناس ذوي الفاعلية العالية) عادات أساسية تميز القائد الإداري الفعال. نلخص هذه العادات فيما يلي:

العادة	معناه
كن إيجابياً	أنت مسؤول عن تصرفاتك ولا تلم الظروف أو الأحداث، لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه كل شخص أو كل موقف.
ابدأ والنهاية في ذهنك	تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه، لديك رؤية واضحة إلى أين تريد الذهاب؟ وما الذي تود إنجازه؟ تعيش حياتك طبقاً لعقائد ومبادئ راسخة.
ابدأ بالأهم	حياتك منضبطة تركز بشدة على النشاطات ذات الأهمية الكبيرة وقد لا تكون مستعجلة مثل بناء العلاقات أو كتابة رسالتك في الحياة أو التخطيط طويل المدى أو الرياضة، أنت قادر على أن تقول لا للأشياء التي تبدو مستعجلة ولكنها غير مهمة.
فكر بعقلية اكسب وكسب	أنت تؤمن أن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، أنت تسعى لحلول تكاملية للمشاكل، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف التي تحقق المكاسب للجميع.
اسع إلى أن تفهم قبل أن تُفهم	أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفياً وعقلياً، أنت تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج.
تكامل مع الآخرين	أنت مبدع ورائد، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وتقدر الاختلافات بين الناس، وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات، وعندما تواجه بخيارين متناقضين فإنك تبحث عن ثالث أكثر إبداعاً.
جدد الطاقة	تسعى للتطوير الدائم المستمر، والإبداع والدقة، وأنت دائم السعي للتعلم في بيئة مريحة غير ضاغطة.

وقد قام كل من داني كوكس(Danny Cox) وجون هوفر(John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات، واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

١- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** الابتعاد عن التعامل مع القضايا بمستويين من المعايير الأخلاقية على الصعيدين المهني والشخصي، لأن هذا من شأنه أن يظهر خللاً جسيماً في طريقة التصدي للقضايا.

٢- **النشاط العالي:** الابتعاد ما أمكن عن هوامش الأمور التي لا تضيف جديداً، والتركيز باحترافية على النشاط المؤسسي الفاعل.

٣- **الإنجاز:** تصنيف القضايا يرشد القائد إلى تحديد سقف زمني للإنجاز، وهو جوهر العملية الإدارية.

٤- **امتلاك الشجاعة:** تعزيز إنجاز الأعمال يتطلب شجاعة مستمدة من القدرة الشخصية.

٥- **العمل بدافع الإبداع:** يبرز الإبداع من بين الدوافع الشخصية للقائد أنه شخص يراهن على حماسه لطرق الأفكار غير المألوفة.

٦- **العمل الجاد بتفانٍ والتزام:** فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بتفانٍ وعطاء كبير، كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

٧- **تحديد الأهداف:** تحديد الأهداف يعكس موقف القائد لتعيين المشاكل لترتيب وضع الحلول واتخاذ القرارات الأكثر جدية وحيوية.

٨- **استمرار الحماس:** الحماس المتقد من متطلبات حيوية القائد حيث يمده بمزيد من الاستمرارية والإبداع.

٩- **امتلاك الحنكة:** فالقائد هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها. القائد الإداري تتوافر لديه دراية مجربة تمكنه من اجتذاب المواقف المتناثرة في نقطة واحدة، فهو لا يتغاضى عن المشكلة بل يعمل على اكتشافها ومواجهتها.

١٠- **مساعدة الآخرين على النمو:** سيادة ثقافة الحوار إحدى مبادرات القائد الإداري.. والمساهمة في الارتفاع بمستوى الأتباع إحدى نقاط قوة قائد المنظمة عبر حشد العديد من المواقف الإيجابية التي ترتفع بالالتزام تجاه تقدم المنظمة نجاحها ضمن أجواء التعاون والمشاركة الفعالة.

ومن كل ما تقدم يمكننا أن نخلص إلى أن القائد المدير الجديد الذي هو منوطة به قيادة المؤسسات التي تنتهج مدخل القيادة الإدارية طريقاً لإدارة مؤسساتها يجب أن يتمتع بالخصائص التالية:

لكي تكون قائداً مديراً فعالاً:

- توصيل الرؤية لجميع العاملين بالمنظمة.
- الإدارة بالمبادئ بدلاً من السياسات.
- تدريب الأفراد وفرق العمل.
- فهم وتوصيل المعلومات بالكامل.
- إزالة العقبات أمام فاعلية الفريق.
- تيسير الأمور لأعضاء الفريق.
- التركيز على العميل.
- النظر للآخرين كزملاء وليسوا مرؤوسين.
- وضع الصالح العام قبل المكاسب الشخصية.
- العمل من أجل النتائج وليس المجد الشخصي.
- حل مشكلات اليوم مع النظر للفرص المتاحة في المستقبل.
- "عندما يطلب القائد من الناس أن تجلس لا تبحث عن المقاعد".
- "يساعد القائد الناس على تحقيق نتائج تشعر بالفخر من تحقيقها".
- "أفضل ما يملكه القائد القوة التي لا يستخدمها".
- "إذا اعتقدت أن بإمكانك تحقيق شيء .. فهذه هي الثقة .. أما إذا أنجزت هذا الشيء.. فهي الجدارة".
- "القائد الكفء مثل حكم كرة القدم الذي لا يلاحظ وجوده أحد عندما يفوز الفريق".
- "القائد لديه قدرة فطرية لاستخراج أفضل ما لدى الآخرين".

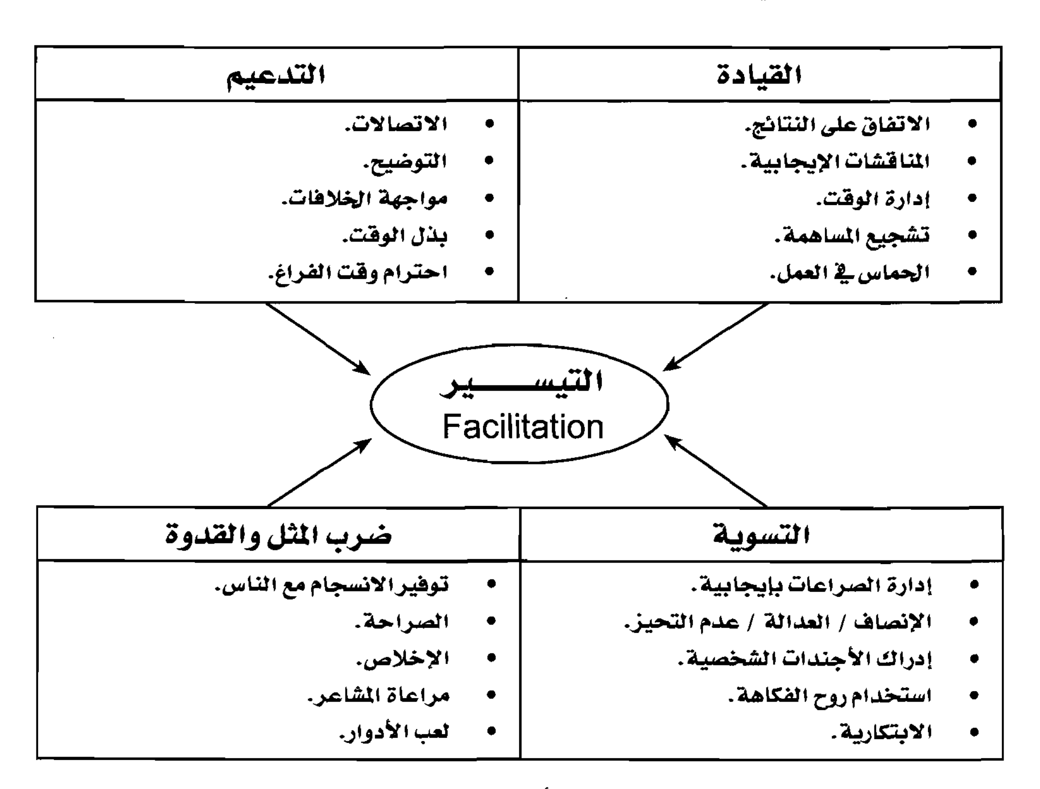
الأدوار الحديثة للقائد المدير المطلوب في المؤسسات

إن القائد الجديد المطلوب في المؤسسات الآن الذي من خلاله يستطيع تطبيق المدخل الجديد للقيادة الإدارية يجب أن يكون قادراً على أن يجيد ويتقن خمسة أدوار أساسية.

(١) القائد الميسر:

- يساعد الناس على تحديد اهتماماتهم في العمل ومسارهم المهني ومهاراتهم المطلوبة.
- يساعد الناس على فهم أهمية التخطيط الطويل للمسار المهني.
- يخلق مناخاً تسوده الصراحة والقبول لمناقشات الأعضاء.
- يساعد الناس على فهم وتوضيح رغباتهم وطموحاتهم.

ويوضح الشكل التالي خصائص القائد الميسر وكيف يؤدي عمله.



المهارات الأساسية للتيسير

(٢) القائد المقيم Appraiser :

- توفير معلومات مرتدة غير متحيزة لأعضاء الفريق عن أدائهم.
- توضيح معايير وتوقعات الأداء التي سيتم التقييم بناء عليها.
- الإنصات لمعرفة ما هو المهم بالنسبة لأعضاء الفريق عن وظائفهم وتطلعاتهم للتطوير.
- توضيح العلاقة بين الأداء وأهداف المسار المهني للفريق.
- اتخاذ الخطوات الضرورية لتطوير أداء العاملين.

(٣) القائد المتنبئ Forecaster:

- توفير المعلومات عن المنظمة والصناعة التي تعمل بها.
- مساعدة الناس على الوصول لمصادر المعلومات.
- الإشارة إلى الاتجاهات الجديدة التي قد تؤثر في المسار الوظيفي للعاملين.
- مساعدة العاملين على فهم ثقافة وسياسات المنظمة الحقيقية.
- توصيل إستراتيجية واتجاه المنظمة للفريق.

(٤) القائد المرشد / الناصح Adviser :

- مساعدة العاملين على تحديد أهداف المسار الوظيفي المختلفة.
- مساعدة الأفراد على اختيار الأهداف الملائمة لطموحاتهم في العمل.
- ربط أهداف المسار الوظيفي المرغوبة لدى العاملين بمتطلبات وإستراتيجيات المنظمة.
- تقديم العون والتدعيم للعاملين في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم المهنية.

(٥) القائد الممكن Enabler :

- مساعدة الأفراد على وضع خطط العمل لإنجاز أهدافهم.
- مساعدة الناس على تحقيق أهدافهم بتوضيح المجالات الأخرى التي يمكنهم العمل بها.
- مناقشة قدرات أعضاء الفريق وتوفير الفرص لهم للتطوير.
- ربط الناس بالموارد التي يحتاجون إليها لتطبيق خطط تطوير مسارهم الوظيفي.

خطوات بناء شخصية القائد المدير المطلوب للقيادة الجديدة في المؤسسات:

الخطوة ١: قبول المسؤولية Step 1: Accept responsibility

- عندما تتحمل مسؤولية إضافية فأنت تقوم بإعطاء نفسك ترقية.
- قبول المسؤولية = قبول المساءلة عن النتائج.
- معظم الناس تسارع للحصول على التقدير وإسناد الفضل إليها عندما ينجح ما تقوم به من عمل، والقليل جداً من يسارع إلى تحمل المسؤولية عندما يفشل ما يقوم به من عمل.

- توقف عن لعبة إلقاء اللوم على الآخرين Stop the plan game.

العقول التافهة تدفعنا لتجاهل مسؤولياتنا، (المسؤولية هي الثمن الذي ندفعه للتميز).

الخطوة ٢: مراعاة مشاعر الآخرين Step 2: Consideration

- التفكير في الآخرين قبل نفسك.

الخطوة ٣: التفكير من منطلق فائز / فائز Step 3: Think win - win

- حصول كل طرف على مميزات من الموقف.
- عدم الحصول على المزايا على حساب الآخرين.

الخطوة ٤: اختر كلماتك بعناية Step 4: Choose your words carefully

- معرفة ما يقال وما لا يقال.
- كلماتك تعكس اتجاهاتك.
- عدد الذين يضارون من الكلمات غير الملائمة أكثر مما يضارون في الكوارث الطبيعية.
- تحدث قليلاً.. وقل كثيراً.
- الأحمق يتكلم دون تفكير.. والعاقل يفكر قبل أن يتكلم.

الخطوة ٥: لا تنتقد وتشكو Step 5: don't criticize and complain

- عندما تنتقد الآخرين يلجأون للدفاع عن أنفسهم.

ما هو النقد البناء؟

- النقد بهدف تقديم الحل والمساعدة وليس التقليل من شأن الطرف الآخر.
- نقد السلوك أو الأداء وليس الشخص نفسه.

يهدف النقد البناء إلى:

- المساعدة على تطوير الأداء.
- إظهار الفهم التام لموقف الطرف الآخر.
- استخدام اتجاه إيجابي وليس تأديبي.
- التحديد وليس التعميم.
- استخدام الحقائق دوناً عن الآراء.
- الحفاظ على هدوء الأعصاب.
- الإقناع وليس التخويف.
- توجيه النقد على انفراد.
- إعطاء الطرف الآخر الفرصة لشرح موقفه.
- نقد الأداء وليس المؤدي.
- طلب اقتراحات الطرف الآخر للتطوير.

الشكاوى Complaints

- كثيرو الشكوى.

إدمان الشكوى والتذمر من كل شيء حتى لو كان صحيحاً.

(٥٠٪ من البشر لا يهمهم وقوعك في مشكلة والـ ٥٠٪ الباقية يشعرون بالسعادة لوقوعك في مشكلة).

الخطوة ٦ : ابتسم وكن عطوفاً Step 6: smile and be kind

- لا يكلفك الابتسام شيئاً ولكنه يؤدي إلى الكثير من المزايا.

الخطوة ٧: التفسير الإيجابي لتصرفات الآخرين

Step 7: put positive interpretation on other people's behavior

- عدم الشك في تصرفات جميع الناس حتى في غياب الحقائق.
- العالم لا يشغل باله بالإيقاع بك وحدك.

الخطوة ٨: كن منصتاً جيداً Step 8: Be a good listener

نتائج عدم إنصاتك الفعال:

شعور الطرف الآخر بما يلي:

- التجاهل .
- الرفض.
- الإحباط.
- الدونية.
- عدم الأهمية.
- الضيق.
- الغباء.
- عدم القيمة.
- الإحراج.
- الغضب.

نتائج الإنصات الفعال:

- الأهمية.
- السعادة.
- الرضا.
- القيمة الذاتية.
- الاهتمام بالمشاعر.
- التقدير.
- التشجيع.
- الحماس.

الخطوة ٩: إظهار الحماس Step 9: Be enthusiastic

- "لا يتم إنجاز شيء عظيم مطلقاً دون حماس".
- الحماس والنجاح يسيران جنباً إلى جنب - ولكن الحماس يأتي في المقدمة.

الخطوة ١٠: قدم التقدير الأمين المخلص للآخرين

Step 10: Give honest and sincere appreciation

- "إحدى أعمق رغبات البشر الرغبة في الحصول على تقدير الآخرين".
- التقدير المخلص إحدى أعظم الهدايا التي نعطيها للآخرين.
- أكبر الأمراض اليوم فتكاً بالإنسان أن يشعر بتجاهل وعدم قبول الآخرين له.

معايير التقدير الفعال:

- محدد بواقعة معينة.
- يقدم للطرف الآخر في الحال.
- صادقاً نابعاً من القلب.
- يختلف عن التملق.
- لا تتبعه كلمة .. (ولكن).
- عدم انتظار الشكر من الطرف الآخر.

الخطوة ١١: الاستعداد التام لقبول أخطائك في الحال
Step 11: Accept your mistakes immediately and willingly

- بعض الناس يعيش ويتعلم .. وبعضهم الآخر يعيش ولا يتعلم مطلقاً.
- أعظم خطأ يرتكبه الفرد هو أن يكرر ما قام به من أخطاء.

Step 12: Discuss but don't argue الخطوة ١٢: ناقش دون جدال

- أفضل طريقة للفوز في الجدال أن تتجنبه.
- الجدال هو أحد الأشياء التي لن تفوز فيها مطلقاً فإذا فزت، فأنت الخسران، وإذا خسرت، فأنت أيضاً الخسران.
- الجدال هو معركة عاطفية تدفع ثمنها غالياً.

- فقدان وظيفة / عميل/ صديق أو أحد المقربين إليك.

- ما معنى أن تحاول إقناع عقل ضيق متحامل ومتحيز؟

الخطوة ١٣ : لا تلجأ للشائعات والنميمة Step 13: Don't gossip

- "الذين يتبادلون الشائعات معك، يتناولونك أيضاً بالشائعات في غيابك".
- الكذب وإطلاق الشائعات وجهان لعملة واحدة.
- الشائعات هي فن قول (لا شيء) بأسلوب لا يترك شيئاً لم يقل.
- "صغار القوم يتحدثون عن الآخرين - عظماء القوم يتحدثون عن الأفكار".

الخطوة ١٤ : حَوِّلْ تعهداتك ووعودك إلى التزامات
Step 14: Turn your promises into commitments

ما الفرق بين الوعود والالتزامات؟

- الوعد: تعبير عن القصد والنية.
- الالتزام: تنفيذ الوعد أياً كانت العقبات.
- لا تدوم أي علاقة دون التزامات.

الخطوة ١٥ : قَدِّم الشكر والتقدير دون توقُّع العرفان بالجميل
Step 15: Be grateful but no expect gratitude

- العرفان بالجميل شعور فطري إنساني تجاه الآخرين.
- العرفان بالجميل لا يعني رد المجاملة بمثلها فهو لا يعتمد على مبدأ (الأخذ والعطاء).
- الود – العطف – الفهم والصبر سلوكيات لا ينتظر الشخص مقابلاً لها.

الخطوة ١٦ : كن جديراً بالاعتماد عليك Step 16: Be dependable

- "جرام من الولاء أكثر قيمة من رطل من المهارة".
- إذا كنت تمتلك أعلى القدرات.. ولا يمكن الاعتماد عليك فما فائدتك؟
- لا يمكنك تحقيق أحلامك على حساب الآخرين، وإلا ستكون معدوم الضمير.

الخطوة ١٧ : تجنب الضغينة والحقد – اغفر وانسَ

Step 17: Avoid bearing grudges forgive and forget

- عندما ترفض أن تغفر للآخرين فأنت تغلق أبواباً قد تحتاج إلى فتحها يوماً ما.
- عندما تحمل في قلبك الضغينة والحقد فأول من سيعاني .. أنت.

Step 18: Practice honesty, integrity الخطوة ١٨ : تصرف بأمانة واستقامة

- أن تكون حقيقياً ـ أصيلاً ولست مزيفاً.
- احترم نفسك والآخرين.
- الاستقامة لا توجد في الألقاب الوظيفية ولكن في شخصيتك.

Step 1: Practice humility الخطوة ١٩ : كن متواضعاً

- الثقة دون تواضع تصبح غطرسة وكبرياء.
- التواضع علامة العظمة.

الخطوة ٢٠ : كن متفهماً – مراعياً للمشاعر

Step 20: Be understanding and caring

- الحساسية تجاه احتياجات الآخرين خاصة المقربين منك.
- مراعاة مشاعر الناس تبني الود والارتياح الذي يُعَدُّ خير أمان يمكن أن يمتلكه الفرد.

الخطوة ٢١ : تعامل بلطف وكياسة يومياً

Step 21: Practice courtesy on a daily basis

- اللطف والكياسة يفتحان الأبواب المغلقة.
- عدم استخدام الخشونة والحدة.

الخطوة ٢٢ : استخدم حاسة الدعابة

Step 22: Develop a sense of hummer

- القدرة على الضحك حتى على نفسك.
- الدعابة قوة لشفاء الأنفس.
- العواطف السلبية تفرز كيمياء سلبية في جسمك والعكس صحيح.

الخطوة ٢٣ : لا تستخدم السخرية في الإقلال من شأن الآخرين

Step 23: Don't be sarcastic and put others down

- غفران الألم أسهل من غفران الإهانة
- إيذاء مشاعر الآخرين جريمة قاسية

الخطوة ٢٤ : التعامل مع الثقافات المختلفة

- "البراعة هي القدرة على رؤية الآخرين كما يرون أنفسهم".

مفهوم الثقافة :

- تشير الثقافة إلى مجموعة من الناس تشترك في الخبرات نفسها، وتشكل الأسلوب الذي يفهمون به العالم.
- الثقافة هي العدسة التي ترى من خلالها العالم وتعبر عن نفسك من خلالها.

الصدمة الثقافية :

- الفشل في تحديد ومعرفة الثقافات المختلفة يؤدي إلى الصدمة الثقافية.

أعراض الصدمة الثقافية :

(١) الانعزال. (٢) العصبية العالية. (٣) القلق.

(٤) قلة الحيلة. (٥) انخفاض مستوى الأداء.

احتـرام الخلافات والعمل معاً:

- **بصفة عامة:** عندما نواجه ببعض التصرفات التي لا نفهمها نفسرها بأنها تصرفات (غير عادية) (خطأ) أو (غريبة).
- إدراك الاختلافات الثقافية في العمل هو الخطوة الأولى لفهم الآخرين وخلق مناخ عمل إيجابي من خلاله يمكنك تحدي افتراضاتك المسبقة عن الأسلوب (الصحيح) لأداء الأشياء وإتاحة الفرصة لتعلم أساليب جديدة لحل المشكلات.

استخدام قوة الاختلاف والتنوع بين العاملين:

التنــوع Diversity:

يعني مكان العمل الذي يتضمن أفراداً لديهم خلفيات مختلفة وثقافات متعددة.

قاعدة مهمة:

المبدأ الرئيس لنجاح العمل هو دمج وتوحيد الأضداد بدلاً من تعريفها كمجموعة متنافرة والتعامل معها من هذا المنطلق مما يزيد من الصراعات.

كيف نعمل معاً Working together:

ستة نماذج أساسية لاختلافات الثقافات:

- أنماط اتصالات مختلفة.
- أنماط مختلفة عن الصراعات.
- مداخل مختلفة لإنهاء مهام العمل.
- أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات.
- اتجاهات مختلفة نحو كشف الموضوعات وإفشاء المعلومات.
- مـداخل مختلفة للمعـرفة.

كيفية التعامل مع الثقافات المختلفة :

(١) إقامة حوار.

(٢) تعلم أشياء جديدة.

(٣) إنشاء صداقات.

(٤) فهم وجهات نظر مختلفة.

المخاوف:

(١) سوء التواصل.

(٢) الحكم على تصرفات كل فرد.

(٣) مناصرة فريق للآخر أو الإيذاء المعتمد للغير.

مزايا التعامل مع الثقافات المختلفة :

- المشاركة في الخبرات متعددة الأشكال للعاملين.
- معرفة الثقافات المتنوعة.
- تطوير الخدمات والمنتجات وإحداث منتجات وخدمات ابتكارية للعملاء المختلفين ثقافياً.
- حل المشكلات ابتكارياً (رؤية المنظر الواحد بعيون كثيرة).
- الوصول للتلاحم والتعاون من خلال المتناقضات بحيث يصبح:

(١ + ١ = أكثر من اثنين)

"الكل أكبر من مجموع أجزائه"

نصائح للقائد المدير:

(١) تعلم من الثقافات الأخرى ولكن لا تستخدمها في التعميم أو التكرار بنمط ثابت، ولكن في تقدير واحترام الأوجه المتعددة للعنصر البشري.

(٢) استخدم الثقافات المختلفة في تحسين فهمك للأمور.

(٣) اشعر بالاحترام والتقدير لأوجه الاختلاف المتعددة للعنصر البشري.

(٤) لا تفترض أن ثقافتك هي الأسلوب الوحيد الصحيح للاتصالات.

(٥) وصل الثقة وبناء ألفة ومودة وتحدث بالأسلوب المفضل للطرف الآخر.

(٦) ابحث عن أساليب لنجاح الاتصالات بدلاً من البحث عن شخص تلقي عليه اللوم.

(٧) أنصت بفاعلية وتعاطف، حاول أن تضع نفسك في مكان الشخص الآخر.

(٨) احترم آراء الآخرين.

(٩) أوقف إصدار الأحكام المسبقة وانظر للموقف من الخارج.

(١٠) اعترف بأمانة بإساءة معاملة أصحاب الثقافات المختلفة حتى تصل لأفضل أسلوب فعال للاتصال بهم.

(١١) إدراك اختلال التوازن الحالي من الأمور الضرورية للعمل معاً.

(١٢) تذكر أن عاداتك الثقافية قد لا تنطبق على سلوكيات الأفراد المختلفين عنك.

دور الإبداع في تطبيق مفهوم القيادة الإدارية:

أولا: ما الإبداع ومن المبدع؟

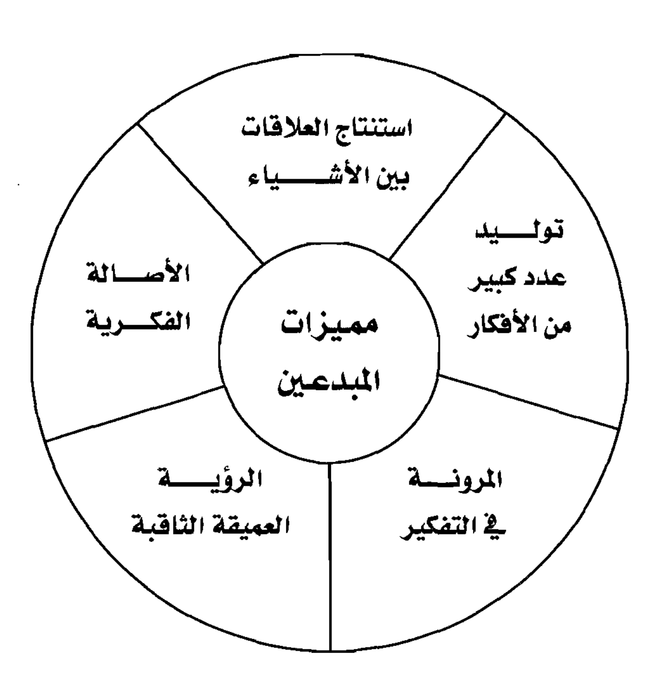
- المبدع فرد لا يختلف كثيراً عن الآخرين من حيث الطبيعة النوعية، ولكنه يمتلك بعض الخصائص والقدرات الدالة على الابتكار والتحديث.
- ويستطيع كل فرد أن يكون مبدعاً لو اكتسب المعارف والمهارات والاتجاهات التى يمكن أن تقوده إلى ذلك، وعمل على تنميتها في نفسه بإرادة قوية. ولا نستطيع أن نصف شخصاً بصورة مطلقة أنه غير مبدع، لأن هناك بعض الفترات الإبداعية التى صنعها وعاشها بنفسه، وقد لا تكون كثيرة في حياته أو نادرة ولكنه تذوقها وعاشها.

- ولذلك فالإبداع ليس شيئاً بعيداً عن تناول الكثيرين، فالفرق بيننا وبين هؤلاء العلماء والمفكرين المشهورين هو أن إبداعاتهم كانت في مجالات وموضوعات لها الأثر الأكبر في حياة الناس. ونستطيع أن نقول أيضاً:
- إن هناك انتظاماً أكثر للوظائف والقدرات والمهارات العقلية المحفزة للابتكار والتجديد لهؤلاء العلماء والمبدعين أكثر من الأشخاص العاديين. ولذلك يمكن القول إن: **الإبداع هو قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن الجديد.**

ثانيا : مميزات المبدعين:

- ويمتاز المبدعون بالقدرة على توليد أعداد كبيرة من الأفكار الجديدة في مجال وزمن محدد. وتمثل القدرة على تدفق وانسياب الأفكار أول وأهم صفات المبدعين، وكلما زادت هذه القدرة زادت معها القدرات الإبداعية.
- ويمتازون أيضاً بالمرونة في التفكير، حيث تكون لديهم قدرة واضحة على الانتقال من فكرة إلى أخرى، أو من مجال إلى آخر بلياقة عالية. وتغيير الحالة الذهنية أو العقلية ليست عملية سهلة يستطيع كل فرد أن يقوم بها بدرجة الكفاءة أو الجودة نفسها ولكنها مهارة مطلوبة كي تتناسب مع طبيعة تصاعد الموقف أو المشكلة التي نفكر بشأنها. إن المقصود بالمرونة هي الهروب من زنزانة الأفكار الجامدة التي نحبس أنفسنا فيها، والبعد عن التجمد والإصرار والعناد والتمسك ببعض الأشياء الصغيرة التي نطلق عليها مبادئ وما هي إلا مجرد وسائل يمكن تغييرها لتحقيق الهدف.
- ويمتازون أيضاً بالقدرة على الرؤية العميقة والثاقبة للأشياء، فهم يرون أشياء كثيرة في الموقف الواحد لا يراها الآخرون حولهم، حيث يستطيعون أن يروا العوامل المشجعة والعوامل المثبطة، ويروا القوى الحقيقية المحركة للأمور، ويدركوا أيضاً الآراء والاتجاهات التى يحاول الآخرون إخفاءها.
- ويمتازون أيضاً بالأصالة الفكرية، فهم لا يقلدون الآخرين أو يسرقون أفكارهم، ولكنهم يستفيدون منها، حيث تكون لديهم قدراتهم الشخصية على إنتاج الحلول الجديدة المناسبة، وتتجلى أصالة فكر المبدع في إنتاج أفكار ذات تأثير أقوى في المدى البعيد والقريب عند مقارنتها بالأفكار الأخرى، ولذلك فكثيراً ما يحتاج الآخرون إلى بعض الوقت لفهم الأفكار الابتكارية الأصيلة.

- ويمتازون أيضاً باستنتاج العلاقات بين الأشياء، فالكثير منا ينظر إلى الأشياء بطريقة سطحية ولا يحاول أن يحول الظاهرة التي أمامه إلى عمليات إحصائية بسيطة تحدد عدد المرات أو التكرارات في العوامل المسببة، حيث يساعده ذلك على معرفة العلاقات بين الأشياء ومدى ترابطها التي لا تبدو واضحة للعين غير الفاحصة، وتقوم الكثير من الأفكار الإبداعية على إعادة تنظيم أو ترتيب العلاقات بين الأشياء وجعلها تعمل بطريقة مختلفة عن طريق تجربة النتائج وإعادة التنظيم والترتيب، وهكذا حتى نصل إلى أفضل الصور الجديدة للآراء في ظل التغيير والتبديل في طبيعة وشكل العلاقات بين العوامل المسببة للظاهرة أو المشكلة.
- وقد يحتاج بعض المبدعين إلى إيجاد نوع من العلاقات بين عوامل منفصلة لم تكن بينها علاقة من قبل، وهذا النوع من الإبداع هو الأكثر إثارة وجاذبية وفائدة للمجتمع أو للآخرين، وتتفاوت قدرة الناس في إيجاد العلاقات الارتباطية بين العوامل أو العناصر المعروفة التي تعمل بشكل معين أو بين العوامل والعناصر المتباعدة التي لم تعمل من قبل، وتتوقف قدراتهم الإبداعية على ما ينتجونه من علاقات جديدة تحرك العوامل والعناصر بطريقة جديدة تعطي تأثيراً أقوى وأفضل من الأداء السابق، على أن يكون ذلك الحكم من وجهة نظر المستفيدين أو المستهدفين بالابتكار أو الإبداع.



ثالثا : العقلية الإبداعية :

- من المهم أن نعرف ما الإبداع؟
- كيف يساعدك الابتكار على أن تكون أكثر القادة تأثيراً؟
- وكيف تستطيع أن تحفز الناس نحو الإبداع؟
- لا يوجد شخص طبيعي يريد لشركته التي يعمل فيها أن تكون منهارة أو لا تحقق تقدماً، وبما أنك تملك الأفكار والطرق والوسائل التي تمكنك من الابتكار والإبداع فعليك أن تضع نصب عينيك أن **الهدف هو أن تكون مميزاً في معرفة وإدراك طاقاتك الكامنة وطاقات من تقودهم.**

فلا تشعر أبداً بأنك شخص غير مبدع، فالإبداع ليس صفة وراثية، وأي إنسان يستطيع أن يطور القدرة الابتكارية لديه إذا ما أدرك وفهم حقيقة الإبداع. فالشخص المبدع إنسان يحب الاستطلاع والبحث والاستفسار والاقتناع، فهو يقرأ ويناقش ويقنع ويسافر ويستكشف ويمارس العديد من الهوايات.

- كما أنه لا يشعر بالقناعة والرضا أمام ما يحدث، أو البدائل المحدودة، ومع أنه قد يجيد الحركة في المساحات الضيقة إلا أنه يبحث عن المساحات الأوسع. وتستطيع أن تقلل القدرات الابتكارية عند الآخرين عندما تحدد للناس ماذا يفعلون، وكيف يفعلون، ولكن إذا اكتفيت بتوجيه أنظارهم إلى مهامهم الجديدة فسوف يأتون ببدائل جديدة ولعدة مرات.

بعض الناس يخنقون قدراتهم الإبداعية، وذلك من خلال الاختفاء والخوف من المجهول، ومجتمع الأعمال مليء بهؤلاء الذين يخنقون قدراتهم، وبغض النظر عن الأسباب فهؤلاء يعتقدون أن البديل المستقبلي لن يكون أفضل مما هو متاح، وعلى النقيض تماماً نجد أن الإبداعيين يشعرون بأن الحاضر مهما كان مناسباً إلا أن هناك ما هو أفضل ينتظرهم في المستقبل، ولذلك فهم لا يخافون المجهول، بل يقبلون عليه، ويبحثون عن الإثارة في عالم المجهول. فعندما يتحول المستقبل مع الزمن إلى حاضر مألوف ومريح فسيستمر اندفاع هؤلاء المبدعين قدماً إلى ما هو غير معروف، وذلك من خلال تشوقهم لمستقبل أكثر إشراقاً.

- والقائد المبدع هو الذى يشجع الإبداع ويعطي اهتماماً للأفكار الجديدة التي يطرحها هؤلاء المبدعون، فهؤلاء المبدعون يهتمون بدرجة كبيرة بالأفكار التي يطرحونها وبمدى صلاحيتها، ويمكنك القول إن لحظة الإثارة هي تلك اللحظة التي تضع هذه الأفكار في نطاق التجربة.
- فالراحة الكبرى في العملية الإبداعية هي رؤية نتائج الأفكار الجديدة، فإذا أتت هذه الأفكار بالنتائج المرجوة منها أصبحت هذه الأفكار بعد ذلك أفكاراً عتيقة، ولذلك يتعين تقديم العون والتشجيع للأفكار الجديدة، لأن العون والتشجيع لا يخنق ولا يعوق الدافع الإبداعي.

" أحياناً تأتي أفضل الأفكار من هؤلاء الحمقى المندفعين، في حين يتملك الخجل الحكماء ".

- ولا يرتبط المبدعون برباط كاثوليكي مع الفكرة الواحدة أو المفهوم الواحد، فهم لا يعبدون أصناماً لا تتحرك، بينما نجد غير المبدعين يميلون إلى التشبث بالماضي أو الأفكار التي كانت متميزة وناجحة سابقاً، والمبدعون عادة لا يهتمون بأي شيء لا ينتج ولا يساعد على التقدم، وليس معنى ذلك أنهم لا يستفيدون من الماضي، ولكن تتولد لديهم طاقة كبيرة من حب الاستطلاع والشغف نحو المستقبل، ويكونون أكثر سعادة عندما تتاح لهم الفرصة للتحرك نحو أشياء جديدة.

خصائص الشخص المبدع :

- إحساس طفولي دائم بالتعجب والاستغراب.
- الانفتاح المستمر على البدائل.
- لا يخاف من الأفكار المستحدثة والجديدة.
- يقبل على المستقبل بقوة.
- قدرة على اختبار الأفكار الجديدة.
- درجة عالية من المرونة في التفاعل مع الفكرة مهما كان مصدرها.

- لذا فعليك ألا تشجع من يعملون معك على أن يكونوا ملائكة يتملكهم الخجل في الوقت الذى يتطلب فيه الإبداع، فهناك أوقات تحتاج إلى تصرفاتهم الملائكية مثل المناسبات والاحتفالات الاجتماعية، أما الحمقى فهم أناس طبيعيون سمح لهم بأن يكونوا غير تقليديين عندما يتطلب الوقت ذلك، فالمبدعون من الضروري وحتماً أن يكونوا مولعين بالجدل وبالبحث عن كل ما هو جديد.

رابعاً : ما الدوافع المسببة للإبداع؟

ما السبب في اتجاه بعض الناس لطريق الإبداع بدلاً من الطريق المعتاد؟ ما الذي يجعل بعض الناس يعيش مبدعاً طوال حياته وبعضهم الآخر يعيش متعثراً؟

- تمثل الدوافع الشخصية للمبدعين المدخل إلى شخصيتهم، وتختلف وتتعدد الدوافع المحركة للعملية الإبداعية عند الأفراد، وتحدد قوة الدافع المدى الذي وصلت إليه المقدرة الإبداعية للفرد، ويمكن تقسيم الدافع كالتالي:

(١) دوافع شخصية :

هي العوامل المميزة لقدرة الفرد على العمل وحبه للبحث والتقصي في الأمور الصعبة والمعقدة والناقصة، وتنمو الدوافع الشخصية مع الفرد منذ نشأته، حيث تتكون لديه الحساسية والحماس والانفعال بالمواقف والأمور والخوض فيها للوصول إلى أفضل الصور أو الحلول. وأفضل صور الدافعية الشخصية هي المتوسطة، حيث إن الدوافع القوية أو الزائدة تؤدي إلى ضعف كفاءة العملية الإبداعية، وفي الوقت نفسه فإن انخفاض هذه الدوافع إلى الحدود الدنيا تمنع الشخص من شحذ طاقته الكامنة للعمل والابتكار.

(٢) دوافع اجتماعية :

حيث تظهر الحاجة في المجتمع المحيط بالشخص إلى التحرر من الأفكار المنتشرة أو السائدة التي يقبلها الآخرون كحقائق ثابتة. ويمثل ذلك دافعاً للمبدعين للتوجه نحو طريق الابتكار والتجديد، ويحتاج ذلك إلى قدر كبير من الثقة بالنفس، والتفاعل مع الواقع الاجتماعي بصورة تساعده على التعامل مع المواقف المختلفة بطرق وأفكار جديدة لم تكن معروفة أو منتشرة من قبل.

(٣) دوافع الحاجة:

وهي نمو حاجات الفكر الأساسية والاجتماعية إلى حاجات تقديم الأفكار الجديدة وغير النمطية والابتكارية بهدف الحصول على المكانة والتقدير المناسبين أو إثبات الذات بين الآخرين في المجتمع. ويتفاعل دافع الحاجة مع الدوافع الشخصية والدوافع الاجتماعية، وذلك من أجل خلق الاتجاه الإبداعي.

- وينبغي لدافع الحاجة ألا يكون مجرداً من الشعور بحاجات المجتمع المحيط، ولذلك يجب على المبدعين ألا ينظروا لإبداعاتهم من منظور الابتكار والتحديث فقط، ولكن من منظور اجتماعي يساعد على توجيه طاقتهم الإبداعية فيما يحقق لهم التطور لمستوى أفضل من الحياة الاجتماعية.

(٤) عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة:

إذا كانت الطرق والوسائل القديمة تؤدي إلى مشكلات ومواقف صعبة ومعقدة، فبكل تأكيد سوف تكون الطرق والوسائل الجديدة هي المخرج بالنسبة لك.

ويصنع الابتكار والتجديد الأسس التي تقوم عليها عمليات حل المشكلات وإدارة وتوجيه عملية التغيير في حياتك وداخل المنظمة التي تعمل بها.

وعندما تشتد المواقف يكون الابتكار ضرورة وليس عملاً ترفيهياً، وإذا كان ما تقوم به يحقق نتائج جيدة ومرغوبة فأنت لا تعاني أي مشاكل، والذي يخلق المشاكل في حقيقة الأمر هو إصرار بعض الناس على التعامل مع الابتكار على أنه عملية اختيارية حتى في الأوقات الصعبة أو الحرجة ويجدون في ذلك الفرصة لعدم التعامل معه.

فالابتكار لا يسعى إلى الناس، ولكن الأفراد هم الذين يسعون إليه، بل إننا سوف نجد في بعض البيئات التنظيمية أن هناك مقاومة منها للأفكار الابتكارية والإبداع، فلا نتوقع أن الابتكار سوف يجد ذراعاً مفتوحة داخل المنظمة التي تعمل بها تستقبلك، ولكن عليك أن تبذل الكثير من السعي للوصول إليه.

خامساً : مؤهلات الشخصية المبدعة :

(١) الذكاء الشخصي والاجتماعي:

وهو مفهوم يجمع بين الخصائص العقلية والمهارات الشخصية التي تساعد الفرد على استثمار إمكاناته العقلية والجسدية في التكيف مع الظروف المحيطة به للسيطرة على الأحداث والمشكلات.

فيكون شخصاً ذا أفكار واضحة وأكثر قدرة على الاستفادة من الخبرات التي تصادفه، وفهم الأشياء واستيعابها أكثر من غيره، ويستطيع أن يحدد ويدرك العلاقات بين الأشياء. والذكاء عنصر مهم بالنسبة للشخص المبدع، حيث يعني بالنسبة له سرعة الفهم وقوة الحدس وتفتح الذهن وسرعة دمج وتزاوج الأشياء والأفكار واستنباط الجديد منها.

(٢) الموهبة :

وهي الاستعداد الفطري الموروث اجتماعياً لدى الفرد في التفاعل مع المشكلات، حيث ساعدته بيئته الاجتماعية سواء في الأسرة أو المدرسة أو الحياة بصفة عامة للحصول على فرص حقيقية لمواجهة المواقف والمشكلات والاعتماد على نفسه في حلها. تكون تلك الفرص بمنزلة برنامج تدريبي طويل كونت لديه سلوكاً طبيعياً يستطيع أن يمارسه بصورة سريعة في المواقف المشابهة. وهذا لا ينفي وجود بعض العوامل الوراثية الأخرى التي قد تؤثر في إيجاد الموهبة ولكنها لا تمثل كل العوامل المسببة لوجود الموهبة.

- فالموهبة تنمي في هذه الحالة التعود على ترتيب الظروف والمناخ في داخل فكر الشخص وحوله بما يساعده على الوصول للحل الأمثل.

(٣) الخبرات السابقة :

وهي مجموعة المواقف والأحداث المستمدة من البيئة من خلال التفاعل معها والقدرة على استرجاعها والاستفادة منها. وليس هناك فرد ليست لديه خبرات في حياته، فالإنسان يعيش دائماً في مواقف ومشاكل تتحول إلى جزء من تاريخه، ولكن تختلف القدرات من شخص لآخر من حيث مقدرته على الاستفادة بما لديه من خبرات سابقة. وتزداد هذه المقدرة عندما يكون الشخص قد

أعد نطاقاً خاصاً به لاختزان الخبرات في عقله وأعطاها تكويداً (ترميزاً) خاصاً، بحيث يستطيع استدعاءها عندما يكون في حاجة إليها، بل يستطيع مزج بعض الخبرات التي صادفته في مواقف مختلفة منفصلة مع بعضها كي يكون قادرا على أن يحصل على توقعات لبعض الأمور دون أن يكون قد قابلها من قبل.

يحرص المبدعون دائماً على تخزين الخبرات القوية وذات الأهمية، ولا يشغلون مخزن الأفكار في عقولهم بالتفاهات والتفاصيل غير المفيدة، بجانب تقسيم عقولهم إلى أجزاء رئيسة، كل جزء منها يهتم بمجال معين، وتقع تحته أجزاء فرعية، وذلك مثل النظام المستخدم في الكمبيوتر لتخزين المعلومات. ويساعدهم ذلك كثيراً على التعامل مع خبراتهم والاستفادة منها.

(٤) القيم والاتجاهات:

تعني أن الرغبة أو الميول واتجاهات الإنسان مرتبطة بما يحمله من قيم وقواعد. وعندما تكون القيم الحاكمة للفرد جامدة ومتخلفة فإنها توقف اتجاهاته الابتكارية والإبداعية، ولكن عندما تكون قيماً راسخة ولكنها متطورة ونامية فإنها تساعده على أن تكون اتجاهاته نحو الإبداع طبيعية ومتدفقة.

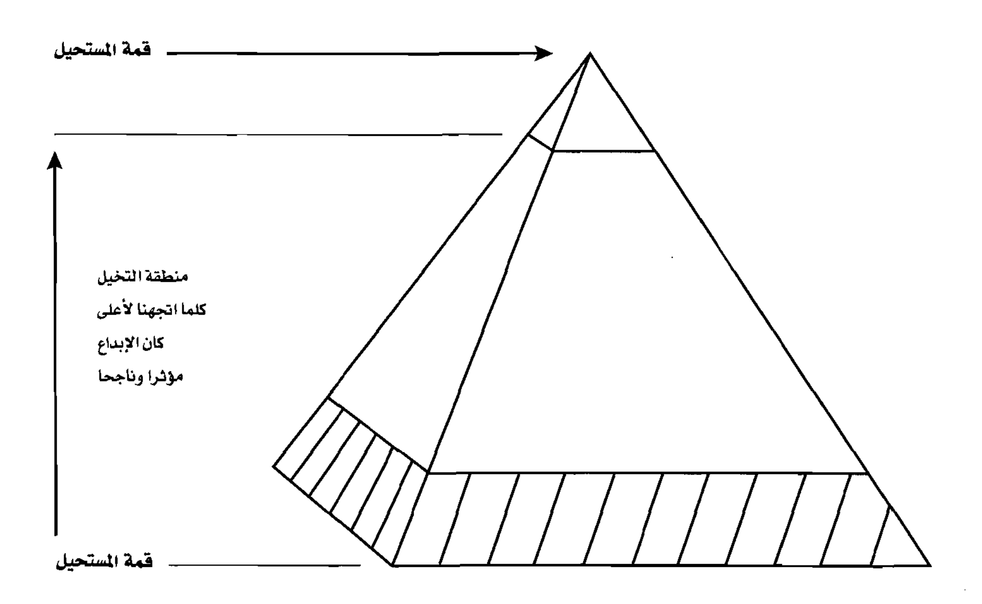
والاتجاهات الإيجابية في الإبداع هي التي تخلق الاستعداد للاستجابة بشكل معين تجاه مواقف معينة بصورة تلقائية ومستمرة نسبياً، والاتجاه لدى الإنسان بناء مركب من الشعور والتفكير والسلوك، فالجانب الشعوري أو ما يطلق عليه بعض الناس الوجداني هو الشكل العاطفي الذي يربط الإنسان بالموضوع، ويحدد درجة إقباله أو إحجامه أو حبه أو كراهيته أو موافقته أو معارضته له.

ويشير الجانب الفكري في هذا الاتجاه إلى مدى تقبله لمجموعة الأفكار والمعتقدات والحجج التي يتقبلها الشخص نحو موضوع البحث، حيث تكون هناك أفكار مسبقة عن الموضوع تحدد درجة القبول والرفض. والجانب السلوكي هو الناتج للجانب الشعوري والتفكيري، حيث يتحول إلى ترجمة بالقبول أو الحركة أو الفعل. وتأتي خطورة الجانب السلوكي للاتجاه في أنه إذا كان سلبيا فسوف تصحبه أخطار يتبعها رد فعل من الطرف الآخر وهكذا.

(٥) التصور والتخيل:

وهو القدرة على توفير درجة عالية من المرونة في التنويع والتلقائية في توليد الأفكار. ولا يعترف الشخص المبدع ذو المقدرة على التخيل بالحواجز والقيود، فعلى الأقل يستطيع أن يحرر نفسه منها في أثناء معايشته لمرحلة التخيل أو التحليق في آفاق مختلفة بعضها يبدو مستحيلاً أو ممنوعاً، وينتقل بين المستويات والمراحل المختلفة محاولاً الخروج بفكرة يمكن صياغتها والتعبير عنها بدرجة مقبولة لنفسه أولا قبل أن يبحث عن درجة قبولها لدى الآخرين.

والتخيل دائماً يستحضر مواقف لم تحدث من قبل ويتوقع نتائجها، وهو حاسة أو صفة مهمة للمبدع، حيث ينقله إلى قمة التفاعل الفكري بين قمة المستحيل وقاع الواقع، ويحاول أن يجد مكاناً مناسباً بينهما ينطلق منه. وكلما كان الاتجاه يميل إلى الهروب من قمة المستحيل كان الإبداع قوياً وفعالاً ومؤثراً، وكلما كان قريباً من الواقع التقليدي كان هامشياً ومؤقتاً.



سادساً: كيف تكون مبدعاً؟

يعتقد الكثير من الناس أن المبدعين والمبتكرين حمقى يحبون الجدل والاختلاف. وإذا كنت من فريق المبدعين فيجب ألا تندهش ولا تضعف عزيمتك عندما تواجه مقاومة أو نقداً في أثناء اللحظات الإبداعية، وعلى الرغم من كل الصعوبات التي قد تواجهك فما عليك إلا أن تصر على الإبداع والتجديد، وذلك إذا كنت تدرك حقاً أن الإبداع والتجديد هما عنصران أساسيان لتحقيق النجاح على المستوى الشخصي والمهني.

وعندما تجد نفسك في موقف صعب لأنهم يتهمونك بالإبداع فتذكر أن المطلوب منك أن تحافظ على إبداعك بل تكون أكثر إبداعاً عن طريق:

- استمر في جدولك الذي خططته لنفسك من قبل.
- غَيِّرْ اتجاهاتك في الحوار والمناقشة ولا تغير أهدافك.
- عليك ألا تكون ساذجاً، وسَهِّلَ الانخداع في أوقات كثيرة من حياتك.
- اجعل هدفك دائماً الأفكار البعيدة ولا تغرق في مشكلات حدثت.

(١) اترك ساحة المعركة وخصص وقتاً لنفسك:

كيف تخلق الإبداع بداخلك، عليك أن تكون بمفردك بعض الوقت، اصنع لنفسك صومعتك الخاصة لتفكر وتتدبر أمورك فيها عندما تهاجمك المشكلات، أو عندما تشعر بأن وقت التجديد قد حان.

كثير من الناس يشعرون أنهم لا يستطيعون ترك مشكلاتهم وساحة الصراع ولحظات غير مفهومة، ولكن من المهم عليهم أن يتذكروا أن الاستمرار دون أفكار جديدة أو تقديم أي شيء لن يفيد.

إنك قد تفقد الرؤية السليمة إذا اقتربت أكثر من اللازم من القضايا المعقدة والصعبة، ولا تتوقع أن يكون الذهاب إلى الندوات أو اللقاءات الاجتماعية والأماكن المزدحمة سوف يساعدك على الحل. إنك في حاجة إلى أن تصنع مسافة بينك وبين المشكلة التي تواجهها، وذلك من خلال العزلة والانفراد بنفسك، وإذا أردت للعزلة أن تحقق تأثيرها الإيجابي فأنت تحتاج إلى أن تكون صافي الذهن، وتبتعد عن المشكلات والاضطرابات ولا تفكر وأنت في قلبها.

(٢) انظر إلى الموضوع من زوايا مختلفة:

سوف تساعدك العزلة على أن ترى الموقف من زوايا مختلفة، لأنك استطعت أن تضع حداً أو مسافة بينك وبين المشكلة، وهناك سوف ترى الأمور بمنظار واضح حقيقي وتعود إلى عملك أكثر حماساً ولديك ما هو جديد وذو قيمة، وتستطيع أن تقدمه للآخرين.

فالإبداع مثل الشكل الهندسي له جوانب متعددة وليس له شكل معين أو منظم، وعندما تقلب هذا الشكل في اتجاهات مختلفة فإن ذلك يعني بداية ظهور وتكوين الأفكار المثيرة.

(٣) ثق بكل فكرة جديدة حتى تجد سبباً لرفضها:

الشخص الذى يخاف من الخطأ يخاف من الأفكار الجديدة ولا يثق بها، الشخص المبدع يثق في كل فكرة جديدة حتى يكون لديه سبب قوي لرفضها. وعليك أن تتصور كيف يكون حال المنظمة التي تعمل بها أو حتى العالم حولك إذا لم يتبن بعض المخترعين والمجددين تلك الأفكار التي لا يجرؤ أحد على تصديقها أو الخوض فيها.

إن الأمر يتطلب منك في بعض الأحيان أن تكون ساذجاً؛ أي تصدق كل ما يقال لك، وتندفع نحو الأشياء التي لا يجرؤ من يطلقون على أنفسهم الحكماء بالخوض فيها، ولا تكن خائفا من أن يتهمك الناس بالحماقة، فكثير منهم لا يسمحون لأنفسهم بالاستمتاع بفوائد هذا الاتهام. فالإبداع يأتي في مواقف نادرة، ولن تكون مبدعاً إلا عندما تحقق بعض الفشل في طريقك لتحقيق النجاح.

والتعساء هم الذين ينظرون إلى الصراع على أنه أقوى منهم ولا حول لهم معه، ويندبون حظهم العاثر في الوقت الذي يتعين عليهم أن يحولوا هذا الصراع إلى عملية إبداعية لأن الضغوط تولد هذا الإبداع، ويمكننا أن نقول أيضاً إن لحظات القيادة الحقيقية هي تلك اللحظات التي يستطيع فيها القادة تمويل الصراع إلى إبداع.

(٤) الإبداع وليد الصراع:

يجب أن تتوقع صراعا ذهنيا في أثناء العملية الإبداعية فإذا لم تعان صراعاً داخليًّا أو خارجيًّا فإن ذلك يعني أنك لم تستثمر العملية الإبداعية كما كنت تتوقع، وكي تتأكد من ذلك انظر إلى سجل حياتك الشخصية فسوف ترى أن أعظم لحظات الصراع هي أكثر الأوقات إبداعا.

فلا تتخل عن أفكارك لمجرد أن الآخرين وجدوها غير تقليدية.

- **الأفكار غير المنطقية هي الطريق للمنطقية:**

كن حريصاً ولا تنبذ الأفكار بسرعة، انظر إلى الأفكار البعيدة وغير المنطقية بمصداقية، فالكثير من الناس ينبذون الأفكار الجديدة لأنها لا تناسب الخطط المعمول بها.

تذكر أن كل الأفكار غير المنطقية سوف تدور بداخلك حتى تساعدك على تكوين الفكرة الجديدة، فإذا كانت الفكرة لا تمثل الحل الكامل للمشكلة فهذا لا يعني أنها ليست عنصراً قيماً في إيجاد الحل الكامل للمشكلة، ولكنها يمكن أن تكون نقطة انطلاق نحو فكرة جديدة.

التخيل أهم من المعرفة (آينشتين)

سابعاً: معوقات الإبداع

عندما تريد أن تكون قائداً مبدعاً ومتطوراً عليك أن تشجع الإبداع والابتكار لدى من يعملون معك، وعليك أيضاً أن تتعرف على الأشياء التي تقف حجر عثرة في طريق الإبداع والابتكار. وسوف تجد أن هناك بعض من يعارضونك في اتجاهاتك هذه، ويرفضون أو يقاومون المشاركة في مثل هذه الأنشطة. ونستطيع أن نحدد أهم أسباب ذلك في الآتي:

(١) التكرار والاعتياد:

يصعب على كثير من الناس أن يتخلوا عن عاداتهم السابقة ويتشبثون بها، لأنهم قد تعودوها، وتمثل ممارستها بالنسبة لهم شيئاً بسيطاً وسهلاً ومضمون النتائج، ويخلو من المغامرة والمخاطرة بل يؤدون العمل براحة كاملة دون أي توتر أو قلق لحدوث فشل في النتائج التي تعودوا أن يحصلوا عليها، وتمثل الطريقة الجديدة المطلوبة منهم المجهول، ويتناقض ذلك مع التنمية والإبداع.

وأمثال هؤلاء الأشخاص يصبحون عبيداً لعاداتهم القديمة، حيث تلعب التصرفات القديمة دور السيد المتحكم في سلوكهم، الذي يوجههم لرفض الجديد. ويحتاج أمثال هؤلاء إلى تكوين اتجاهات جديدة لديهم لممارسة الطريقة الجديدة على سبيل التجربة، وليس هناك مفر من خلق

دوافع شخصية واجتماعية، وحاجة إلى تكرار ممارسة هذه الطريقة، وعندما ننجح في إقناعهم بتكرار ممارستها مرات عديدة يمكن أن تدخل كجزء من عاداتهم وسلوكياتهم المعتادة والمكررة. ودخول طريقة جديدة يعني إزاحة أو إهمال طريقة قديمة أو تقليدية.

(٢) الخوف:

يمثل الخوف من الجديد أهم معوقات الإبداع، حيث يقودنا إلى التشبث بالعادات التقليدية والقديمة وبعض السلوكيات المكررة بدرجة قوية. ويفضل الناس أن يظلوا فيما هو مريح، ولكنه مألوف بدلاً من المخاطرة التي ينطوي عليها المجهول، ويسبب المجهول قدراً كبيراً من الخوف يمنع الناس من التفكير في التخلي عن القديم المعروف والمعلوم.

ويزيد من تأثير عامل الخوف كمعوق للإبداع عندما لا تسمح البيئة الاجتماعية أو التنظيمية بالتجربة والخطأ، وعندما لا يكون هناك اقتناع لدى القيادات المسؤولة عن أن التجربة في صميمها مقرونة بالخطأ، وأن كل خطأ لا بد أن يتبعه بالضرورة تجربة جديدة أكثر إظهاراً وتوضيحاً للأمور.

ومواجهة الإبداع لعامل الخوف تنطلق من قتل الشعور بالخوف داخل الأفراد أنفسهم، وكذلك إعادة صياغة البيئة التنظيمية المحيطة بشكل يسمح للأفراد بتقليل مخاوفهم من ممارسة الجديد الحديث. ويمثل جهل الأفراد بالنتائج المدمرة للأسلوب التقليدي والنتائج المشجعة على النمو والتطور أهم أسباب الخوف من الإبداع.

(٣) الأحكام المسبقة:

يتجمع الخوف والجهل ليكونا مصدرين للأحكام المسبقة على الطرق المبتكرة الجديدة. وتكشف الأحكام المسبقة عن نفسها في مجموعة عبارات مشهورة، وتتردد كثيراً مثل "ليس في الإمكان أفضل مما كان" أو" هذا هو ما تعلمناه وعرفناه".

وهناك بعض المؤيدين والمشجعين لهذه الأحكام الذين يعملون بكل طاقاتهم على استمرار سيادة هذه الأحكام التي يربطونها إلى حد كبير بمصالحهم الذاتية المادية أو الاجتماعية، حيث يمثل التغيير أو التطوير إضراراً لمصالحهم.

(٤) الجمود والكسل:

يوقف الجمود الإبداع، فإذا كان الخوف بداخلنا كبيراً لدرجة أنه يقيد الخطوات والحركة للأمام فإننا سوف نتردد كثيراً في أن ندفع الطائرة للحركة على الممر الرئيس تمهيداً للإقلاع.

ويتطلب ذلك أن يكون هناك إقناع لدى المنشأة الراغبة في التحديث الدائم والمستمر بإمكانية وجود طريق أو اتجاه آخر يستحق الاكتشاف، حيث يعني ذلك تشجيع عمليات النمو والإبداع.

(٥) القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:

كثير من الناس تمر في عقولهم بعض الأفكار الجديدة ولكن لا يستطيعون تحديدها وصياغتها وإظهارها. وعندما تكون الفكرة واضحة ومحددة في ذهن الشخص فإنه عادة لا يسعى إلى إطلاقها خوفاً من النقد، فأحياناً ينتظر حتى تأتي إليه الظروف المناسبة، وتكون مؤيدة لها ويطلقها، ولذلك فإن من الأهمية تحطيم كل المظاهر والاتجاهات التي تدفع الأفراد إلى إطلاق أفكارها لأنه كثيراً ما تكون في أشد الحاجة إليها، ولكن بعض القيود السخيفة والمصطنعة تمنعهم من ذلك. ويجب على القيادات العليا أن تبحث عن أولئك الذين لديهم القدرة على توليد أفكار جديدة وتهيىء لهم الظروف والبيئة المناسبة.

مجالات ومحاور الابتكار في المؤسسات الحكومية:

إن مجالات ومحاور الابتكار كثيرة ومتعددة، وتشمل جميع جوانب الحياة العامة وجميع جوانب الأنشطة المختلفة للمؤسسات والمنظمات.

ومن هذه المجالات التي على مستوى أنشطة المؤسسة أو المنظمة الآتي:

أولاً: إدماج الخدمة:

وذلك يعني ليس التركيز على نوع الخدمة المقدمة فقط، وإنما على كيفية تقديمها بل تنسيقها وتكيفها أكثر فأكثر لتلبية احتياجات المواطنين، بمعنى آخر المخرجات أو الخدمات التي تقدمها أجهزة الإدارة العامة، وهناك أمثلة كثيرة لذلك في عدد من دول العالم مثل الفلبين والبرازيل، وذلك على سبيل المثال: إنشاء مراكز موحدة للرعاية المتكاملة للأسر، مثل تقديم خدمات قانونية ونفسية وطبية، وتقديم خدمات اجتماعية متكاملة محورها الأول هو المواطن.

ثانياً: استخدام اللامركزية في الخدمات:

بمعنى تقريب الخدمة والموظف في الوطن مثلاً من المستوى الوطني إلى المستوى الإقليمي، وهذا يؤدي إلى تحسين الاستجابة وتطوير الخدمة، وأيضاً زيادة ارتياح المواطنين ومنظمات القطاع الخاص، وهذا يعمل أيضاً على زيادة إشراك المواطنين بالتعبير عن رأيهم في الخدمة العامة وتلبية احتياجات المواطن انطلاقاً من الظروف الصحيحة التي يعيشها. وكثير من التجارب تدل على نجاح هذا النوع في تقديم الخدمات لما كان يشكل عبئاً في تكاليف المعاملات سواءً على مقدم الخدمة أو المستفيدين.

ثالثاً: الاعتماد على الشراكة في تقديم الخدمات العامة:

أي العمل على زيادة انتشار الشراكات بين القطاعين العام والخاص بهدف تقديم الخدمات العامة المختلفة، ومثل هذه الشراكة تعمل على تحسين استخدام الموارد، وزيادة الفعالية في تقديم الخدمات، وذلك من خلال مشاركة القطاع الخاص في تقديمها، وهذه الشراكة تمثل تغيراً نوعياً في أداء الأجهزة الحكومية والمنظمات الخاصة.

رابعاً: إشراك المواطنين:

من أجل الإسهام في صياغة السياسة العامة التي تنتهجها الحكومة، مثل عملية إعداد الموازنات، والنظام الضريبي، وإنشاء شعبة مجالس الظروف والاحتياجات الحقيقية واللازمة.

خامساً: الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

أي استخدام تقنيات المعلومات في إدارة أعمالها، وفي تقديم الخدمات العامة للمستفيدين، ومن الملحوظ مع التطورات التكنولوجية والحديثة والمتواصلة يتضح اتساع استخدام الخدمات القائمة على الإنترنت في جميع القطاعات العامة، وزيادة على هذا فإن الخدمات القائمة على الإنترنت هي أيضاً وسيلة لنشر الشفافية والديمقراطية وتوطيدهما في عموم ممارسات الإدارة.

مجالات الإبداع والابتكار على مستوى الأنشطة المختلفة للمؤسسات:

(١) الإبداع والابتكار في مجال الأنشطة الصناعية والهندسية.

(٢) الإبداع والابتكار في الأنشطة الزراعية والصناعات الغذائية.

(٣) الإبداع والابتكار في استصلاح الأراضي وبرامج التصنيع الزراعي.

(٤) الإبداع والابتكار في مجال الصحة الوقائية والعلاجية والاستشفاء البيئي.

(٥) أنظمة معالجة المياه والصرف الصحي.

(٦) الطاقة المتجددة والمستدامة.

(٧) الإبداع والابتكار للأنشطة البيئية ومكافحة التلوث.

(٨) الإبداع والابتكار للأنشطة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

(٩) الإبداع والابتكار للأنظمة والوسائل التعليمية والتدريبية والبحثية.

(١٠) الإبداع والابتكار للأنشطة التكنولوجية (الاتصالات والمعلومات).

(١١) الإبداع والابتكار للأنشطة الأدبية والثقافية والاجتماعية.

(١٢) الإبداع والابتكار للأنشطة الإعلامية (السمعية والمرئية والإنترنت).

(١٣) الإبداع والابتكار لمختلف الأنشطة الرياضية.

مبادئ الإبداع في المؤسسات الحكومية

مديرو المؤسسات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاّقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مديرين أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

(١) افسحوا المجال لأيّ فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتّجاه الصحيح، وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدّلت إلى حقائق، وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة.

وبتعبير آخر: لا تقتلوا أيّ فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العامّ.

فإن الابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يُعطَى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرّية في المجالات الرئيسة للعمل وتصب في الأهداف الأهم.

(٢) إنّ الأفراد مصدر قوّتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

(٣) احترم الأفراد وشجّعهم ونمّهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسّسة.

فإنّ ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلاّ مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم؟

(٤) التخلّي عن الروتين، واللامركزيّة في التعامل ينمّي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدّم والنجاح.

(٥) حوّلوا العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤوليّة، والمسؤوليّة إلى طموح وهمّ.

(٦) التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقّق إلاّ إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله، وأنّ العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيّته أيضاً، فإنّ هذا الشعور الحقيقي يدفعه إلى تفجير الطاقة الإبداعيّة الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، فإنّ كل فرد مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك لكي يجعل من أفراده مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاّقة.

(٧) التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرّك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع، ويرجع بالمؤسّسة إلى الوقوف على ما أنجز، وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل.

إذن لنسع إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلّما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة.

(٨) ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيّد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيّات.

فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية إمّا أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة، ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلاّ سنكون من التابعين أو المكررين، وليس هذا بالشيء الكثير.

(٩) لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

(١٠) يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.

(١١) إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة، لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونَفَس جديد، خصوصاً أن الجديد مخيف، لأنّه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذِر وفيه الكثير من التحدّي والشجاعة، لذلك فإن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعيّة ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر، وهذا أمر يتطلّب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزءاً من الاعتقادات والمبادئ، ويتكرّس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أنّ المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً الأفراد بالمهام والوظائف.

إستراتيجيات دعم الإبداع في المؤسسات الحكومية

فهناك أربع إستراتيجيات يمكن انتهاجها :

(١) أساليب استخراج وتوليد الأفكار الجديدة: وهي تهدف إلى تمكين الأفراد العاملين في المنظمات من توليد فريد من الابتكارات الجديدة، حيث تقوم المنظمة بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي، ويتمثل هذا القصد في إمداد هؤلاء الناس بأداة يمكن استخدامها في مواقف محددة.

(٢) تدريب الأفراد على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح، وذلك من خلال إيجاد تأثير أوسع بقصد جعل أفراد المنظمة أكثر إبداعاً في منهج العمل الخاص.

(٣) استخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين، وتوزيع هؤلاء الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتسمون به.

(٤) أن تقوم بتغيير خصائصها مثل الهيكل، ومناخ العمل، والثقافة بطريقة تؤدي إلى تسيير عمليات الإبداع.

النتائج الإيجابية للإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية :

أولاً : تحقيق الكفاءة :

إن ثقافة التجديد والابتكار تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك من خلال إيجاد منفعة ملموسة للمواطن وبحيث تنعكس آثارها على مسيرة التنمية الشاملة التي تنشدها الحكومة ويسعى إليها المجتمع.

ثانياً : تعزيز منظومة الحكم والإدارة الرشيدة :

من خلال إفساح المجال للعاملين في صناعة القرار والحد من احتكار ذلك من قبل مجموعة من كبار الموظفين التي قد لا تلبي بالضرورة حاجات وتطلعات وهموم المستفيدين من الخدمة، ولضمان تعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين، وكسب ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

ثالثاً: كسب ثقة المواطنين:

وذلك من خلال تحسين صورة الأجهزة الحكومية والخدمات العامة.

رابعاً: تقوية الشعور بالفخر والاعتزاز لدى الموظفين الحكوميين:

وذلك من خلال تقوية الشعور بالاعتزاز، وتشجيع ثقافة التحسين المستمر، وتنمية الشعور بإمكانية التقدم والتطور والتمكين لدى الموظفين.

خامساً: المساهمة في خلق فرص مواتية للتغيير:

التي تنشدها الإدارة العامة على اعتبار أن الابتكار الناجح في أحد القطاعات قد يؤدي إلى إفساح المجال لابتكارات في مجالات أخرى، وهذا يؤدي في نهاية الأمر إلى تهيئة بيئة مواتية لإحداث تغيير إيجابي يمس جميع جوانب الإدارة العامة، وهذه النتائج بدورها تؤدي إلى اتخاذ سلسلة من القرارات الإيجابية التي تعود إلى إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على المبادرة وفعل الكثير بدلاً من مجرد التخطيط للعمل فقط واستهداف إنجاز رسالة المنظمة من خلال الإدارة والتوجيه لعلاقة المنظمة مع بيئتها.

دور الحكومة في تهيئة البيئة الصالحة للابتكار في مجال الإدارة المعاصرة:

الابتكار أمر صعب يستغرق الوقت والجهد، وهناك عدد من العوامل الحاسمة في تهيئة البيئة الصالحة للابتكار وتشمل:

١- وجود قيادة فاعلة (توفر عنصراً بشرياً فعالاً):

إن قدرة القيادة الإستراتيجية هي أداة مهمة في خلق مناخ الابتكار في مجال الحكم والإدارة العامة، لأن دور القائد يتركز في بناء القدرات وتفويض المسؤوليات والسلطات.

٢- توافر ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار:

فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار ينبغي التشجيع على قيام عقلية جديدة تركز على التفكير الممكن، وذلك عن طريق آليات مختلفة من بينها التوظيف والتنشئة الوظيفية وتوافر نظام عادل لتقييم الأداء والمكافآت والتقدير وفتح المجال للتجريب والتعلم المستمر.

٣- تعزيز روح الفريق والمشاركة:

العمل على تشجيع التدريب على بناء الفريق، وعلى كيفية التفاوض حول إقامة الشراكات في أجهزة الإدارة العامة، وإقامة ترتيبات تنظيمية جديدة للعمل المشترك مع المجتمع المدني والقطاع الخاص.

٤- تشجيع التعلم مدى الحياة:

إن إيجاد وتطبيق الابتكارات قد يتعذر دون رفع مستويات معارف ومهارات العاملين بصورة مستمرة.

٥- تشجيع المخاطر:

الانفتاح بين الخيارات.

معوقات الإبداع والابتكار في الإدارة العامة:

إن الإدارة الحديثة المعاصرة تتطلب في العصر الذي تعيش فيه تغييراً وتحولاً جذريين في الإدارة الراهنة للانتقال من إستراتيجية الزحف والتجمد أمام المشاكل والتحديات المثارة إلى إستراتيجية القفز إلى إدارة جديدة قادرة على الإبداع والابتكار والتحديث والنمو، وهناك كثير من المعوقات التي عادة ما تقيد الابتكار في الحكومة:

(١) الاهتمام الزائد بالشكليات الإدارية الجامدة (مثل الأخذ بالابتكار لكونه حديثاً وإن كان بلا مضمون، كان يقتني بعض المديرين تقنية المعلومات كالكمبيوترات لمجرد الزينة والتفاخر).

(٢) اقتناء تقنية معلومات دون النظر إلى ضرورة إحداث تغييرات مماثلة في القوانين واللوائح والإجراءات.

(٣) التمسك بالواقع أو التراث دون المخاطرة في اكتشاف مزايا التغيير والابتكار.

(٤) إصباغ الصفة الشخصية على الابتكار من جانب القائد، إضافة إلى القصور الذاتي للموظفين الذين ينظرون إلى الابتكار على أنه من اختصاص كبار المديرين وحدهم في المنظمة.

وهناك معوقات أخرى منها :

- **المعوقات الإدراكية :** الصعوبة في عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية.
- **المعوقات النفسية والعاطفية :** الخوف من الوقوع في الأخطاء، وعدم القدرة على اختزان الفكرة، ونقص التحديات.
- **معوقات حضارية وبيئية :** مشاكل نابعة من البيئة وعدم الخروج عن الأعراف والتقاليد.
- **معوقات ثقافية :** نقص المعلومات الضرورية وعدم التعبير عن الأفكار.

التفكير الإستراتيجي :

لاشكّ في أنّ عملية الإبداع والابتكار تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسّسات إلى المستقبل البعيد الأمد، وأن تضع له الخطط الكافية المبنيّة على التفكير المنطقي السليم. وينبغي ألا تعدّ النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحّون على المديرين بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية، لأنّ الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار، وقد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً، إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمّن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل، فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكثيف مدروس ومنتج.

ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلّب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية، وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

(١) إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك.

(٢) إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف، لأنّه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء.

(٣) إذا التزم الأفراد ـ مديرين وعاملين ـ بشرائط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.

(٤) إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة ـ على اختلاف مستوياتهم ـ على أنّهم يمثّلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً مهماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلاّ من زوايا محدودة وإنّ الإدارة تخصّص القليل من الوقت للتفكير وربّما لا تخصّص أي وقت للتفكير والإبداع على الإطلاق أو تنشغل بمعالجة المشاكل الصغيرة المحدودة التي لا تنتهي في يوم من الأيام، دون أن تكلّف نفسها عناء المشاكل المعقّدة والكبيرة التي تتطلّب التفكير الخلاّق والإبداع في الحلول، أو تدفع أفرادها لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسّع آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فحينئذ يمكن أن نحكم على هذه المؤسسة بأنّها عديمة الفكر الإستراتيجي، ومن ثَمَّ فهي غير مؤهّلة للقيام بالأدوار الأكبر والأهم، التي بها تتحقق الأهداف الحقيقية.

إن التفكير السليم والإستراتيجي ليس سهلاً، بل هو أمر في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهميّة، لأنّه يتطلّب من أصحاب القرار جملة من الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدون من المبدعين أو الإستراتيجيين، بعضها يرتبط في المجموع العام للمؤسسة ـ كما عرفته ممّا تقدّم ـ وبعضها في خصوصيّاتهم الخاصة كأشخاص من سائر البشر والتي منها:

- توفير الوقت الكافي للتفكير في أيّ أمر من الأمور، وتعريضه للنقد والمشاورة والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله، خصوصاً الأمور المهمة، فضلاً عن الأهم، إذ إن الأحكام المرتجلة أو الخاطفة والسريعة تكون أكثر خطأ وأكثر عرضة للانتقاد، بل معرضة إلى تداخل الأحكام مع بعضها فيخرج القرار فيها خالياً من التوازن والإنصاف، فإنّ استخدام عقلين بدلاً من عقل واحد يعدّ وسيلة جيدة للتقليل من التحيّز في الرأي أو المحدودية في الفكر، فخير الناس من جمع عقول الناس إلى عقله.

- الابتعاد عن المشاعر الساخنة لدى التخطيط أو التفكير أو اتخاذ القرار، فإنّه من الممكن أن يتغيّر تفكيرك عندما تتغيّر مشاعرك، لذلك يجب الفصل بين الأفكار والمشاعر، لكي

تكون الأعمال أكثر منطقية. وهذا لا يعني تجريد القرار من المشاعر، بل قد نجد في الكثير من الأحيان أن القرار الصحيح هو الذي يمزج بين الفكر والمشاعر، إذ لا يمكن إهمال الجوانب العاطفية والإنسانية في المديرين والعاملين وإنّما المقصود أن يكون قرارنا منطلقاً من التفكير المنطقي السليم، فقد نجد أن خلط المشاعر في بعض القرارات أفضل وقد نجد تجريدها أفضل. وهذا أمر إيجابي وبنّاء، والسلبي يكون في القرار الناشئ من المشاعر دون وعي ودراية.

- ينبغي أن نضع في بالنا دائماً أن من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة، وأن نتجنب الوقوع في الهفوات في أثناء التفكير أو العمل أو القرار ما لم نرع طرق التفكير السليم والصحيح لتجنب ذلك، وهذا ما يتطلب منّا دائماً التفكير المتزايد والاستشارة وتقليب الآراء والمشاعر المفرطة، فبذلك نستطيع أن نحقق أعمالاً إبداعية مبتكرة وفعّالة.

إن العمل بمفهوم القيادة الابتكارية وإيمانها بأن الإبداع والابتكار هو الأداة الوحيدة لكي تبقى مؤسساتنا وتستمر وتنمو، وهذا يتطلب كثيراً من التغيير في انتقاء القادة المديرين لقيادات من منطلق الإيمان المطلق بعقلية المورد البشري وقدرته على الإبداع في مجال العمل، وأنه الأساس في التطوير والتنمية.

يجب على المؤسسات الآن أن تبدأ في إعادة هيكلة العمل بما يسمح بمشاركة المورد البشري في صنع القرارات وطرح وتجربة الأفكار.

إن الاهتمام بالإبداع في المؤسسات هو طريق الحياة.



الباب الثالث

الاستثمار البشري



الباب الثالث

الاستثمار البشري

(تدريب القوى البشرية وتنميتها)

مدخل:

في ممارساتنا الحياتية، لا شيء يتم بمعزل عن (الإدارة) وتجلياتها، من الأسرة الصغيرة إلى الدولة بمختلف تفرعاتها، ويتراوح مؤشر نتائج هذه الممارسات الإدارية عبر دائرة الحياة صعوداً إلى نجاح باهر يصل لدرجة الإبداع، أو يتدنى إلى فشل ذريع يبلغ حدّ الكارثة، وربما تتم هذه الممارسات بقصد وتتكئ على علوم الإدارة الحديثة والتدريب عليها، أو تأتي عفوية عبر تجارب الفرد الشخصية وخصائصه الطبيعية.

وهنا، وأنا أتناول واحداً من الأفرع التي توليها الأدبيات الإدارية أهمية بالغة، إذ لا يتم دونه نجاح، لا في الإدارة كعلم ولا في الحياة كممارسة، وهو الاستثمار البشري، آثرت أن أضيء هذا الجانب من خلال تجربة أمة رائدة جعلت منه واقعاً معيشاً ينبض بالحياة ويبث الأمل في نفوس أمم أخرى ربما يقعدها وقوفها في الصفوف الخلفية في السباق الحضاري والتنافس المحتدم، مع دول ارتقت سلم الصناعة والرقي المجتمعي ووصلت بمجتمعاتها إلى مرحلة الرفاهية عبر تسخير مقدرات أفرادها وسبرها غوار المعرفة والتكنولوجيا الحديثة وتوجيهها نحو خدمة مجتمعاتها الإنسانية جمعاء، ولعله من الإنصاف الاعتراف بأن هذه المجتمعات نجحت لأنها سخرت إمكانات الإنسان وفجرت طاقته وذاته المبدعة.

بعض هذه المجتمعات نجح في تحييد عامل الموارد الاقتصادية بصورة كلية في عملية التطوير والارتقاء بأفراد المجتمع، ليس إغفالاً لدور هذا العامل في التطور والتقدم، ولكن لغياب هذا العامل في بيئتها.

لقد نجحت هذه المجتمعات في وضع الإنسان الفرد في سياقه الصحيح عبر الارتقاء بعقله إلى مصاف سامية، وتسخير هذا العقل وإطلاق العنان له ليبدع ويبتكر، ويؤكد أن رأس التنمية والتقدم لكل مجتمع على كوكبنا هو الإنسان ذلك المجهول.

وعندما نتحدث عن هذه الأمم لا بد أن نضع على أعلى سلمها النموذج الياباني الذي آثرت أن يكون تمهيداً لهذا الباب، لأنه النموذج الذي ضرب لنا المثل وقدَّم لنا القدوة بأن الإنسان هو أسُّ التقدم وأساسه إذا ما تم سبر أغواره عبر العلم والتدريب، وقبل ذلك كله عبر الإيمان بأنه الأحق بخلافة الله في أرضه، ولما يمنحه هذا النموذج للإنسان أينما كان موقعه بأنه قادر على أن يجعل من (غير الممكن) ممكناً متى ما صحّ منه العزم واستنفر كل قواه الكامنة.

لقد جردت الطبيعة اليابان من ثروات الأرض وحبته الإنسان، ذلك المورد الخلاق، فكان بحق بداية النجاح وحامل المشعل وقائد الركب.

لقد حلقت اليابان عالياً بجناحين نشرتهما فوق كوكبنا كله، وهما العلم الذي صقلته بالتدريب، والأخلاق وركيزتها الأمانة والإخلاص، مؤكدةً أن الثروة البشرية هي المورد الأساس والرقم الأول في كل تنمية وكل تقدم.

تقول المثلوجيا اليابانية إن الياباني ابن بيئته الذي رضع مُثلها وأخلاقها، وهما الإخلاص والعمل، وهما سر نجاح التجربة اليابانية، فالعلم لا بد له من أخلاق توجهه وتهديه وإلا أضحى مطية للشيطان يقودها إلى حيث الخراب والدمار.

لقد أكدت التجربة اليابانية أن الإنسان هو مرتكز التنمية وسر تطورها.. فالإنسان الياباني ثمرة تلك البذرة التي روتها العبقرية اليابانية المفعمة بأخلاقيات العمل والإخلاص والتفاني.

اجتمعت آراء اليابانيين على أن نظام التعليم الياباني هو سر تقدم اليابان ومصدر نجاحها، هذا النجاح تحقق في ظل وضع تعليمي ارتكز عليه البناء الياباني.. ووضع قانوناً أتاح التعليم وجعله كالهواء والماء.

وبزغت العبقرية اليابانية في الإدارة اليابانية الخلاقة التي كانت فاعلاً قويًّا في الرقي الحضاري لتلك الأمة، فهي التي دفعت العالم المتحضر بكل إمكاناته الهائلة إلى إعادة صياغة مبادئه ونظرياته الإدارية وفقاً لها، جاعلاً من علاقات العمل الإنسانية محوراً لهذه الإدارة.

إلغاء الوقت، كان ابتداعاً يابانياً خالصاً، فليس للعمل عندهم وقت محدد، بل أجر على كل ساعة عمل، وهكذا استغرقهم العمل حتى أنساهم الوقت، وأحسن ما يمكن أن يطلق على الياباني أن يقال إنه "إنسان عامل"، وهذا سر من أسرار تفوقهم.

ربما لا يتاح للمرء أن يحيط بكل المعارف، لكنه يجب أن يحيط بكل ما يتصل بعمله، ولن يتأتى له ذلك إلا عن طريق التدريب المستمر والمعرفة المستمرة، فالتدريب بأشكاله المتعددة يكسب الإنسان القدرة المعرفية والجرعات التدريبية، حيث لا تفيد إذا تلقاها بشكل شفوي أو نظري، لذا جاءت فكرة التدريب على رأس العمل أو في أثناء العمل لتغطي تلك الفجوة الناجمة عن قصور مناهجنا التدريبية.

النموذج الياباني:

تعرضت اليابان لأسوأ هزيمة عسكرية في التاريخ الحديث، ونهضت من ركام الخراب والدمار الذي خلّفته تلك الحرب، وما أحدثته القنابل الذرية من آلام ومآس واحدة من أرقى الأمم الحضارية التي شهدها التاريخ، واستطاع الشعب الياباني أن يجعل من مرارة ماضيه منصة انطلاق لمستقبله، ليصنع في فترة زمنية محدودة لا تتجاوز الأربعين عاماً (١٩٤٥ – ١٩٨٥) ما عجزت عن صنعه أمم في مئات السنين.

إن طبيعة اليابان تفتقر إلى مصادر الثروة الطبيعية، ولكنها في الوقت نفسه غنية بثروة بشرية جعلت منها القوة الاقتصادية الثانية في العالم الرأسمالي، وكان السبب الرئيس لهذا النجاح الباهر الذي حققته هو استثمار ثروتها البشرية أعظم ما يكون الاستثمار.

هذا الشعب الذي دُمر نهائياً بعد الحرب العالمية الثانية هو الذي أصبح دخل الفرد فيه أعلى دخل في العالم، وهو الشعب الذي غزا العالم كله بالصناعات اليابانية، فلا يخلو بيت في العالم من منتج ياباني يحمل عبارة (صنع في اليابان)، وهو الشعب الذي يقتل الفرد فيه نفسه حينما يشعر

أنه قد أساء إلى وطنه أو أخل بواجبه. وهو شعب يرى أن التعليم أساس النجاح، وتبذل الحكومة أموالها في التدريب لأفراد الشركات، حيث إن نجاح المتدربين هو نجاح للاستثمار في الإنسان، فالأموال التي تنفق على التدريب ستعود بنجاح على المؤسسات، ومن ثَمَّ نجاح وتقدم اليابان.

اليابان وتجربة التطوير

حققت اليابان بحق قفزات سريعة في نموها الاقتصادي في زمن قياسي، إذ كان في نهاية القرن التاسع عشر دولة فقيرة، وأنجزت نهضة شاملة انتظمت في مختلف مناحي حياتها الاجتماعية والاقتصادية، وأصبحت تحتل موقعاً مرموقاً في الاقتصاد الدولي، ولهذا فليس من الغريب أن يتحدث بعض الناس عن (النموذج الياباني) أو (المعجزة اليابانية)، ذلك أن هذا التطور السريع والشامل لا بد أن يكون برهان تجربة رائدة في ميدان التطور والنمو تميزت بها اليابان عن غيرها من الدول المتطورة.

لا شك أن ارتفاع الإنتاجية يُعَدُّ في عالم اليوم أحد أهم جوانب عملية التطور والنمو بتفاصيلها كافة، بل إن السباق بين دول العالم في مضمار التطور هو في الأساس سباق حول ارتفاع الإنتاجية، ويبدو من استعراض التجربة اليابانية أن ارتفاع الإنتاجية رهين وإلى حد بعيد، بكيفية الاستفادة من آخر منجزات العلم والتكنولوجيا وإمكانية تكيّفها واستثمارها حسب واقع البيئة الاجتماعية ومتطلبات النمو، بخاصة تلك الجوانب المتعلقة بالبحث وبراءات الاختراع والوثائق العلمية، وتراخيص الإنتاج.

والجانب المثير الذي يمكن أن يثري التجارب العلمية الإدارية، وينسحب على بلدان أخرى هو انطلاق المؤسسة الاقتصادية اليابانية في إدارتها وأسلوب تعاملها مع العاملين فيها، من القيم والتقاليد السائدة لدى المجتمع الياباني، لا نعني بذلك بالطبع، محاولة تقليد هذا النهج تقليداً جامداً، رغم اشتراك شعوب العالم كافة في بعض الأخلاق والقيم، بل ما نقصده هو ضرورة انطلاق نهج التعامل مع العاملين من القيم والتقاليد الإسلامية الأصيلة التي تحكم العائلة الإسلامية والمجتمع المسلم بشكل عام، خاصة فيما يتعلق بالتشاور والمشاركة المستمرة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها فيما يخص النشاطات الاجتماعية التي تضفي روح التكافل والتضامن والألفة بين العاملين في المؤسسة، وتؤدي إلى استقرار العاملين وارتباطهم بالمؤسسة وولائهم لها واعتماد الأقدمية وتراكم الخبرات مع المقدرة على الابتكار معياراً لتقويم العاملين في المؤسسة.

الإنسان إذن هو محور عملية النمو والتطور وأداتها الرئيسة، وأن كيفية التأثير في سلوك الأفراد باتجاه تحقيق الانضباط الجماعي، وحب العمل، وإطاعة النظام والشعور الذاتي بالمسؤولية هي الإدارة الأكثر فعالية في الإسراع بالتطور الاقتصادي والاجتماعي.

ويبدو من تجربة اليابان أن للتربية الاجتماعية بعناصرها كافة، ابتداء من العائلة ومروراً بالمؤسسات التعليمية والإعلامية دوراً مؤثراً في سلوك الأفراد عندما تنطلق هذه التربية من تراث الأمة وقيمها الاجتماعية.

ولعل المسألة اللافتة للنظر عند دراسة التجربة اليابانية هي أن الديناميكية والتكيّف السريع في أسلوب التطور والجرأة في التغيير نحو الأفضل، هي من عوامل التطور الياباني، فاليابانيون ينفذون ما يخترعون من دون تردد، ويُسَخِّرون مختلف جوانب البحث للتصدى فوراً لأي مشكلة تعترض طريقهم، ويشارك المعنيون كافة في دراستها ومعالجتها، وهم في تواصل لا ينقطع مع البحث والابتكار والتجديد في مرافق الحياة كافة، هذه الديناميكية والتجديد يأخذان مداهما في مختلف جوانب الإنتاج والإدارة والتسويق والعلاقات الخارجية، وهما أداة لكسب رهان التطور السريع.

عوامل تقدم اليابان:

يقول المثل الياباني: "إن الشجرة لا تستمد قوتها إلا من قوة بذورها"، وهو السر الذي يقول اليابانيون عنه هذه المعجزة اليابانية، فالبذور القوية هي العوامل التي ارتقت بهذا الشعب إلى مصاف الشعوب المتقدمة، بعد أن كان يتذيل حتى الشعوب المتأخرة، فما العوامل التي قادت هذا الشعب إلى هذه المكانة المتقدمة؟ وما هذه البذور القوية التي أضحت شجرة سامقة يتمتع بثمارها العالم كله؟

التعليم:

كل الذين حاولوا أن يكتشفوا سر المعجزة اليابانية.. أو الظاهرة اليابانية أو التجربة اليابانية اختلفت آراؤهم حول أسباب التفوق وسر المعجزة، سبب واحد اتفقوا عليه بالإجماع، واعترفوا جميعاً بأنه أحد أسباب المعجزة، ربما لا يكون السبب الوحيد أو العامل الوحيد، لكنه بالتأكيد حظي بإجماع كل من حاول أن يبحث أو يعرف أو يحلل أسباب التفوق الياباني .. إنه التعليم بداية من دور الحضانة حتى الجامعات.

من الناحية الشكلية لا يختلف التعليم في اليابان من حيث سنواته عن التعليم في بلداننا العربية.. السنوات الست الأولى يقضيها التلاميذ في المرحلة الابتدائية، تليها المرحلة الإعدادية مدة ثلاث سنوات، ثم المرحلة الثانوية مدة ثلاث سنوات، والمرحلة الجامعية عندهم أربع سنوات أي أن السلم التعليمي (٦-٣-٣-٤).

وعندما دخلت اليابان مرحلة التحديث أنشأت الحكومة نظاماً تعليمياً متكاملاً من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية، وذلك من أجل تعزيز تنمية الصناعة. وقد أعلن هذا النظام التعليمي ونشر في عام ١٨٧٢م، وجاء في الإعلان:

نحن نتطلع إلى وقت لا يوجد فيه أمية في أي منزل أو في أي دار، ولأول مرة في اليابان أنشئ نظام للتعليم الإلزامي، وفي ١٩٠٠ فرض على الأطفال أن يبدأوا السنوات الأربع للتعليم الإلزامي من سن السادسة، وفي هذه السنة بلغت نسبة حضور الأطفال إلى المدرسة تسعين في المائة، وفي عام ١٩٠٧، عندما امتد التعليم الإلزامي إلى ست سنوات بلغت نسبة الأطفال الذين يتلقون تعليماً إلزامياً نحو ٩٩ في المائة.

هذه هي بعض الحقائق الأساسية عن التعليم في اليابان، ومن الناحية الشكلية ليس هناك اختلاف واضح بين اليابان وغيرها من الدول، وإذا كان الأمر كذلك، فمن أين يأتي التمييز والاختلاف؟

في عام ١٩٧٠ أجري اختبار في العلوم للأطفال البالغين عشرة أعوام والأطفال البالغين أربعة عشر عاماً في تسع عشرة دولة، وفي هذه الاختبارات أظهر الأطفال اليابانيون تفوقاً ملحوظاً على زملائهم من الدول الأخرى.

هذه الإنجازات الباهرة وراؤها بالطبع عوامل وأسباب، جميع المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في اليابان مجهزة بمعامل ومختبرات على درجة عالية جداً من الكفاءة، فضلاً عن أن ٩٣٪ من مدرسي العلوم في هاتين المرحلتين تلقوا تعليمهم في الجامعات التخصصية، وهذا رقم قياسي لا يوجد في أي دولة أخرى في جميع أنحاء العالم. ومن اللافت للنظر أن الأطفال الأمريكيين جاءوا في المرتبة الخامسة عشرة من بين أطفال تسع عشرة دولة أجريت لهم هذه الاختبارات.

وربما من أسباب تفوق الطفل الياباني عن غيره أن العام الدراسي في اليابان ٢٤٠ يوماً، بينما في دولة مثل الولايات المتحدة لا يزيد على ١٨٠ يوماً، وقد نصّ قانون التعليم على أن مدة العام الدراسي ٤٠ أسبوعاً.

لا أمية في اليابان:

ومن العوامل التي ساعدت على ارتفاع مستوى التعليم في اليابان أن نسبة الأمية منعدمة تماماً، بينما توجد حتى الآن في الولايات المتحدة نسبة أمية، وتضطر القوات المسلحة الأمريكية إلى رفض تجنيد بعض الشباب سنوياً لعدم قدرتهم على القراءة والكتابة.

وإذا عدنا إلى مراحل الدراسة الأولى، نجد أن التلاميذ اليابانيين لا يكتفون بطول العام الدراسي وطول ساعات اليوم الدراسي، وإنما يلتحق أكثر من نصفهم بمدارس تكميلية يذهبون إليها بعد انتهاء اليوم الدراسي، ومعظم هذه المدارس تركز جهودها على الارتقاء بمستوى ذكاء التلاميذ ومساعدتهم على اجتياز الدخول التي تجريها المدارس في بداية كل مرحلة من مراحل التعليم.

وعندما يفشل الطالب في الالتحاق بالمدرسة أو المعهد الذي يرغبه فإنه يصر عادة على إعادة السنة الدراسية مرة أخرى.

ولكي تضمن الحكومة اليابانية توافر المصادر المالية الكافية لتغطية نفقات التعليم في جميع المناطق والمحافظات والجزر المنعزلة، فإنها تقدم دعماً مالياً سنوياً لهذه المناطق يخصص لنفقات التعليم، فضلاً عن أن المحافظات اليابانية تخصص أساساً جانباً لا بأس به من ميزانيتها المحلية للتعليم، ويلاحظ أن المناطق الغنية نسبياً مثل طوكيو تخصص ١٨٪ من ميزانيتها المحلية للتعليم الابتدائي بمفرده، بينما في بعض المناطق الفقيرة نسبياً مثل محافظة أموري في الشمال فإن الحكومة اليابانية تقدم دعما قدره ٣٣٪ من إجمالي ميزانية التعليم الابتدائي في هذه المحافظة.

إن الاهتمام بالطفل في اليابان كبير جداً، يبدأ من المنزل، هناك مَثَلٌ في اليابان يقول "إن ما يتعلمه الطفل في الثلاث سنوات الأولى من حياته يظل معه حتى عندما يبلغ مائة عام"، ومن هنا كان الاهتمام بالطفل، فلابد من تعليمه وتعويده احترام الكبير، ففي اللغة اليابانية هناك كلمات كثيرة يتحدث بها الطفل عن الأكبر منه تدل على توقير الكبير، ويعاقب الطفل إن لم يلتزم بهذه التعبيرات، وهذه الكلمات ليس لها مقابل في اللغات الأجنبية الأخرى مثل الفرنسية والإنجليزية، ويستمر هذا الاحترام مع الطفل حتى يكبر ويعمل، وعليه أيضاً أن يحترم رئيسه في العمل أو حتى من سبقه في العمل بعام أو عامين، وأن يخاطبه بالطريقة نفسها والاحترام ذاته.

كذلك فإن الأمانة والشرف وحب الوطن هي أمور لا بد أن يتعلمها الطفل الياباني في المنزل أولاً، فيجب أن يتحدث عن الأمانة والشرف والوطن بأقصى درجات الاحترام، وهي موضوعات غير قابلة للنقاش، ويأتي دور المدرسة بعد ذلك في تأكيد هذه المعاني والاهتمام بها.

وعلى الرغم من تأثر اليابان بتكنولوجيا الغرب والتكنولوجيا الأمريكية، إلا أنها أخذت هذه التكنولوجيا وطورتها وتفوقت عليها، ولم تسمح للعادات والتصرفات الغربية أن تغزو قيمها وأخلاقها وطرق تربية الطفل الياباني، فما زالت التربية اليابانية لها طابعها المميز ولم تتأثر بهذه التيارات.

التلفزيون والتعليم:

لم يبدأ الإرسال التلفزيوني في بث برامج تعليمية في اليابان إلا في عام ١٩٥٩م، ولكن بحلول عام ١٩٧٧ أصبحت شبكة التلفزيون الحكومية تخصص ٥٢ ساعة أسبوعياً للبرامج التعليمية والثقافية.

ويقوم التليفزيون الياباني حالياً ببث ٩٦ برنامجاً تعليمياً في الأسبوع، وتعرض هذه البرامج على التلاميذ والطلاب في قاعاتهم الدراسية، لا تخلو حجرة دراسية في اليابان من وجود جهاز تليفزيون من التاسعة صباحاً حتى الثانية عشرة والربع ظهراً، ومن الواحدة ظهراً حتى الثالثة والربع من بعد الظهر، وتعرض هذه البرامج من يوم الإثنين حتى يوم الجمعة من كل أسبوع، وفي يوم السبت يبدأ التلفزيون في بث البرامج التعليمية من الثانية عشرة ظهراً، كما يخصص التلفزيون الياباني بعض البرامج التعليمية للتلاميذ المعوقين لمساعدتهم بجانب المدرسة بالطبع على الحفاظ على مستوى معين من التحصيل.

جامعة الهواء:

ابتكرت اليابان وسيلة جديدة للتعليم العالي، فقد أصبح من الممكن الآن مشاهدة بعض البرامج التلفزيونية أو الاستماع إلى بعض البرامج الإذاعية، وفي النهاية يمكن الحصول على درجة الليسانس في الآداب، هذه هي فكرة جامعة الهواء، ونظراً لجدية وأهمية هذه الفكرة فقد عرضت على البرلمان الياباني وتمت الموافقة عليها، وصدر قانون بشأنها، ويهدف هذا القانون الجديد إلى جعل التعليم الجامعي متاحاً لجميع أفراد الشعب، خاصة الطبقة العاملة وربات البيوت وكل الذين يجدون صعوبة في الحضور بانتظام إلى الجامعات.

بدأت هذه الفكرة تطرح للبحث في بداية السبعينيات، ثم تقررت بالفعل في عام ١٩٨٤، وأصبح من حق أي فرد أن يسجل اسمه في جامعة الهواء، وقد لاقت هذه الفكرة ترحيباً شعبياً كبيراً على أساس أنها ستفتح بلا شك آفاقاً جديدة للتعليم العالي في اليابان.

وبصفة مبدئية تقرر فتح الباب لتسجيل أسماء عشرة آلاف طالب في هذه الجامعة، وتؤكد الدراسات التخطيطية وبحلول عام ١٩٩٦ وبمساعدة القمر الصناعي للبث الإذاعي وصلت إذاعات وبرامج هذه الجامعة إلى ٨٠٪ تقريباً من أنحاء البلاد، ويستطيع أي شخص حاصل على شهادة إتمام المرحلة الثانوية أن يقيد اسمه في هذه الجامعة، ويتلقى الطلاب مناهج التعليم من خلال ثلاث طرق، وهي الإذاعات ومراكز الدراسة المحلية وأجهزة التعليم لاستخدامها في المنزل، ويتولى الدراسة في جامعة الهواء نحو ٣٠٠ أستاذ من الجامعات المحلية والعامة والخاصة، يعملون في هذه الجامعات كأساتذة زائرين.

وتؤكد وزارة التعليم أنه حتى أولئك الذين لا يهتمون بالحصول على درجة الليسانس يمكنهم الاستماع إلى المحاضرات التي تروقهم في الإذاعة أو التلفزيون لزيادة حصيلتهم الثقافية دون أن يسجلوا أسماءهم رسمياً.

وكالعادة عند طرح أي فكرة جديدة، أجرت وزارة التعليم استطلاعاً للرأي عن جامعة الهواء، وقد أشارت نتائج الاستطلاع إلى أن ٤٥٪ ممن بلغوا الثامنة عشرة فما فوق يودون الاستماع إلى محاضرات جامعة الهواء، كما أشارت نتائج الاستطلاع أيضاً إلى أن نسبة كبيرة من المتقدمين في السن وربات البيوت وبعض الفئات الأخرى يرحبون بفكرة جامعة الهواء على أساس أنها تتيح أمامهم فرصة للتعليم مدى الحياة، ومن أعظم مزايا هذه الجامعة أنها تفتح أبوابها أمام ربات البيوت والأشخاص متوسطي العمر، الذين يجدون صعوبة في استكمال تعليمهم العالي بسبب ظروف عملهم.

ونظراً للتساؤلات التي أثيرت بشأن تقدير المجتمع لدرجة الليسانس التي تمنحها الجامعة.. كما أن الشركات لم تقرر عند بداية فتح هذه الجامعة كيفية تعاملها مع خريجي هذه الجامعة.. وقد حسمت وزارة التعليم هذه القضية بقولها إن جامعة الهواء معتمدة تماماً ومعترف بها بمقتضى قانون التعليم الدراسي، وأضافت الوزارة أنها تأمل وتتوقع أن تعامل الشركات خريجي جامعة الهواء المعاملة نفسها التي يتلقاها خريجو الجامعات الأخرى.

لقد أصبح التعليم في اليابان ضرورة من ضروريات الحياة، فقد تحرم الأسر نفسها في سبيل إتاحة فرصة تعليم لأبنائها أو الاستفادة من الدروس الخاصة، وعلى الرغم من ازدحام المساكن الشديد، يخصص للأطفال المكان الكافي لتأدية واجباتهم المدرسية، كما تتابعهم الأم حتى تتأكد من أنهم قاموا بها وأنجزوا مهامهم المدرسية الأخرى.

وبمجرد قبول الطلبة في المدرسة يتحاشى اليابانيون أي محاولة لإثارة روح المنافسة الصريحة بينهم أو المباهاة بالفروق في القدرات بينهم. كما أنه في واقع الأمر لا يرسب أحد تقريباً، بيد أن امتحانات القبول الصارمة هي التي تُعَدُّ نقطة تحول رئيسة تمثل أشد أنواع المنافسة شراسة، وتلقي بظلالها مقدماً على مستقبل الطالب فتعرضه لضغوط قاسية في أثناء فترة الدراسة بأسرها، ولا تكرس معظم جهود المدرسة الثانوية في عملية التعليم في حد ذاتها، بل تتجه إلى إعداد الطالب وتأهيله للنجاح في امتحان القبول بالمرحلة الجامعية. وعلى أي حال فإن التعليم يُعَدُّ بصورة عامة من نقاط اليابان القوية ومن الدعامات الأساسية بالنسبة لتركيبها الاجتماعي على الرغم من مشاكل الجامعات.

اهتمام اليابان بالبحوث العلمية:

تحتل اليابان المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة مباشرة في حجم ما تنفقه على البحوث العلمية. وقد أشار استطلاع إلى أن ثلاثة أرباع إجمالي النفقات على هذه البحوث يتحملها القطاع الخاص، وتركزت معظم الأبحاث على علوم الحياة والعلوم الطبيعية. والمعروف أنه يوجد في اليابان ٦٩٩ ألف باحث من بينهم ٢٥ ألف سيدة، ومن هؤلاء الباحثين ٣٧٨ ألفاً يعملون لصالح الشركات، و٨٣ ألفاً في معاهد البحوث العامة، و٢٣٨ ألفاً في مرافق البحوث الجامعية.

الإدارة اليابانية:

في الحقيقة إن الحديث عن تقدم اليابان، هو من ناحية أخرى حديث عن نمط متميز في الإدارة يرتبط بالعقلية والشخصية والثقافة اليابانية، حيث يجعل من وحدة الإنتاج امتداداً للأسرة، بل وبديلاً عنها في أكثر الأحيان، وذلك من خلال الالتزام بقيم التعاون والترابط واحترام الكبير والتفاني والإخلاص والحرص على الإتقان في الأداء، وكل ذلك انطلاقاً من انتماء وولاء كامل

للمؤسسة وليس وراء مطمع شخصي أو مكسب فردي، وإنما من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أنها جزء لا يتجزأ من الأهداف العامة للوطن.

وهو الأمر الذي دفع العالم الغربي إلى إعادة صياغة مبادئ ونظريات إدارة الوحدات الاقتصادية على أساس زيادة العناية بعلاقات العمل الإنسانية بوصفها محوراً وحافزاً أساسياً للتقدم والتفوق التكنولوجي، على غرار النموذج الياباني. فمما لا شك فيه أن هذا النمط الفريد في الإدارة، يعد عاملاً آخر من عوامل تقدم اليابان.

كما أن نظام الإدارة اليابانية أصبح مرجعاً يدرس في كثير من الجامعات والمصانع الأمريكية والأوروبية، وأصبح كتاب نظرية Z الذي ألفه أستاذ ياباني في الإدارة اليابانية أوسع الكتب العالمية انتشاراً في عام ١٩٨٢م، كما أصبحت المصانع الأمريكية تطلب من اليابان أن ترسل خبراء الإدارة ليعلموا مديري الشركات الأمريكية فن الإدارة اليابانية.

المجتمع التنافسي:

لقد تحولت اليابان في فترة ما بعد الحرب إلى مجتمع المنافسة الحرة، فنسب الشخص ومهنة والده لا تعني شيئاً، وإنما المعرفة والإخلاص والتفاني هي التي تحدد الشخصية ولا سبيل إلى ذلك إلا بنهل مزيد من العلم.

وكل ياباني يفكر في المكاسب التي يمكن أن تجنيها بلاده قبل مكاسبه الشخصية. وأصبحت مصلحة اليابان فوق مصلحة الجميع.

واستطراداً في الحديث عن معدل الإنتاجية، نجد أن العامل الياباني كان ينتج مائة طن من الصلب سنوياً عام ١٩٦٢م، بينما لم يزد إنتاج العامل البريطاني على ٤٠ طناً في السنة نفسها.

العوامل التي ساهمت في تحقيق اليابان النسبة العالية للنمو الاقتصادي بعد الحرب:

قدم كل من المراقبين اليابانيين والأجانب نظريات عن السبب الذي مكّن اليابان من تحقيق مثل هذه النسبة العالية من النمو الاقتصادي في أعقاب الحرب العالمية الثانية. وفي كتاب (الولايات المتحدة واليابان)، يفسر الدكتور "إدوين أوريتسيور" وهو عالم اهتم باليابان على امتداد فترة

طويلة، وتابع باهتمام إعادة بناء وتنمية الاقتصاد الياباني كوصفه مؤرخاً وسفيراً لأمريكا في اليابان، يفسر هذه الظاهرة في عدد من الأسباب يمكن إيجازها فيما يلي:

(١) أخلاقيات العمل الشاق لدى اليابانيين، والمستويات العالية لتعليمهم، ومهاراتهم التقنية وقدرتهم على الاحتفاظ بسياسة مالية مستقرة.

(٢) جهود اليابانيين المركزة لإعادة بناء صناعاتهم عن طريق دفع كل رأسمالهم تقريباً في التسهيلات والأعمال الصناعية.

(٣) إنشاء نظام يساعد الأفراد على تنمية قدراتهم ويتيح لهم تعليماً يستمر مدى الحياة، وهذا الأمر سيؤدي إلى كفالة التوظيف وضمانه، وينشط ويحفز إدارة الأعمال في المستقبل عندما يشتمل مجتمع اليابان في غالبيته على فئات سنية أكبر.

وميزة التوظيف مدى حياة العامل هي استقرار الاستخدام والدخل الذي يدره، وهذا بدوره يؤدي إلى الإحساس بالولاء للشركة، ويتيح فرصة للابتكار والتجديد التكنولوجي والاستمرار في يسر وسهولة.

وعن بعض الملامح المميزة لمشروعات اليابان الخاصة فَتُعَدُّ عملية اتخاذ القرار من أهمها، ويتم الوصول إلى القرارات دائماً عن طريق عملية جماعية لاتخاذ القرار. كما أن السمة الغالبة في عملية اتخاذ القرار في المشاريع الكبيرة هي السمة الجماعية، فالشخص المسؤول يضع الخطة الأصلية كتابة، ثم يحصل على موافقة رؤسائه في نظام تصاعدي، فمن المشرف إلى المدير إلى المدير العام، ويتم الحصول على موافقة الموظفين في الإدارات ذات الصلة قبل القرار التنفيذي النهائي بشأن الخطة. وهذه العملية يطلق عليها في اليابان اسم نظام (رنجي). وتحديد الشخص الذي يتخذ القرار النهائي بشأن الخطة أمر يتوقف على مدى أهمية الموضوع. فبالنسبة لأهم المواضيع فإن رئيس الشركة هو عادة الذي يتخذ القرار، والمديرين للأمور الأقل أهمية نسبياً ورؤساء الإدارات للأمور الروتينية.

وعند رفض الخطة الأصلية بواسطة أحد الأفراد المعنيين تنقح الخطة، وعندما تفشل الخطة المنقحة في الحصول على الموافقة الضرورية، تسحب دون أن تعرض على القيادات الأعلى للشركة، ولكن في الممارسة الفعلية يجري السعي أولاً للحصول على موافقة غير رسمية من جميع الأفراد

المعنيين قبل التقدم رسمياً بالخطة الأصلية. وعلى ذلك فمن النادر أن يحدث سحب للخطة المقترحة. وكثيراً ما تعقد المؤتمرات والاجتماعات للحصول على هذه الموافقة غير الرسمية.

الموظفون يحفزهم الولاء للشركة:

لقد أسهم عدد من العوامل في الانتشار السريع لنظام أفكار الموظفين على أساس يشمل الشركة كلها. وقد تبنت (هيتاشي) نظام الأفكار كجزء من حملتها لتحسين الإدارة من أجل الإصلاح الإداري، بينما تبنت شركة (فوجي للصناعات الكهربائية) النظام كجزء من حملة لرفع الإنتاج في كل مصنع بمقتضى خطة إدارية لثلاث سنوات. وكان لدى الشركات اليابانية دائماً ميل قوي إلى اعتبار مستخدميها جزءاً من أسرة متحدة كما يظهر من تبنيها لنظام الاستخدام مدى الحياة، وولاء العمال اليابانيين للشركة يفوق بكثير ما يشعر به المستخدمون الغربيون، ويمكن أن تعزى شعبية نظام أفكار المستخدمين في اليابان إلى الارتباط القوي الذي يشعر به العمال اليابانيون حيال شركاتهم.

الترقي بالأقدمية:

ترتيب الأقدمية هو النظام المعتاد لتحديد المرتب والترقية طبقاً لطول مدة الخدمة. فمن تقاليد الياباني احترام من هم أكبر في السن. وكذلك في عالم الأعمال، يعتقد أن القدرة هي الشرط الوحيد للترقي، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن هؤلاء الذين لا يملكون أي مقدرة أو مهارة سوف يصعدون ويرقون بطريقة نفسها، هؤلاء الذين يظهرون مواهب أكبر من بين جماعة الموظفين الذين دخلوا الشركة في الوقت نفسه، فإن الذين يظهرون مقدرة أكبر أو إنجازاً أعظم هم فقط الذين يرقون إلى مناصب أعلى.

ومن المبادئ الجوهرية في سياسة أي شركة في اليابان أن ينظر إلى أي شيء يختص بالتوظيف في ضوء المدى البعيد. وهذا يعني ألا يكافأ موظف لإنجازات قصيرة المدى، وإنما يكافأ داخل محتوى وسياق طول خدمته في الشركة. إن البراعة الفردية والمهارة تقدر بالطبع تقديراً عالياً، غير أن التأكيد يكون على التركيز كونه عضواً في مجموعة بأكملها. وبالرغم من أن ترتيب زيادة الأجر والترقية وغيرهما من أمور العاملين يرمز له عادة بإدارة الأقدمية، إلا أنه لم يتحول رسميا

إلى (نظام الأقديمة)، وفي ظل إدارة الأقدمية لا يمكن لموظف حتى المتمكن للغاية أن يترقى دون حد أدنى من عدد سنين الخدمة في المنظمة أو الشركة.

وعلى الرغم من أن هذا قد يتسبب في أن يشعر بعض الموهوبين بأن مراكزهم ليست طيبة بشكل كاف، إلا أنه مع وجود سلطة أو هيئة إدارة مرنة لا يدع هذا النظام يتدخل أو يعوق تطوير المهارة والبراعة، بل على العكس تزداد الثقة تجاه الشركة عن طريق بث الإحساس بالأمن والاستقرار لدى معظم العاملين.

وحيث إن الترقية إلى مستوى الإدارة ينفذ الأسلوب ذاته، فإن المرشحين الشبان للمناصب الإدارية لا يتلقون أي معاملة خاصة، والذين يشغلون مراكز إدارة يرقون تدريجياً من أدنى الصفوف ويحرزون خبرة سنين عديدة، وعلى ذلك تشغل المناصب التنفيذية بأفراد يصل أعمار أصغرهم إلى أواخر الأربعينيات من عمرهم، وعادة أواخر الخمسينيات والستينيات.

وفي اليابان، على عكس المتبع في أوروبا والولايات المتحدة، لا يتبع نظام اختبار مرشحين بعينهم ليرسلوا إلى مدرسة إدارة أعمال لتلقي تدريب خاص، أو إعداد ترتيبات خاصة لهم ليتعرفوا على جميع نواحي العمل منذ الصغر. ولكن في حالة الشركات أو المشاريع العائلية الخاصة، يعمل أحياناً ابن صاحب الشركة ليملأ الدور الإداري من شبابه، وأحياناً يصبح خلفاً في غاية الاقتدار. كما أن من المحفزات أيضاً أن الزيادات السنوية تضاف تصاعدياً إلى مرتب الموظف الأساس.

طرق العمل غير المتخصص:

من السمات العامة في المؤسسات اليابانية تنمية القدرات والخبرات الفردية. فخريج الجامعة الجديد الذي يعين حديثاً يدخل أولاً في موقع تدريب إداري، ثم يرسل إلى جميع أفرع العمليات ويقضي فيها فترات متفاوتة ويكتسب الخبرات، ويقضي في ذلك عشر سنوات قبل أن يحصل على ترقيته الأولى الرئيسة. وبذلك يصبح خبيراً في تولي أي مهمة في أي تخصص وأي منصب، ويدمج بينها كلها في شكل متكامل. وهذا النظام يتيح الحافز لتبني وجهة نظر واسعة للمؤسسة كلها وللتعاون مع الجميع، وتسهيل سير العمل في جميع مواقع المؤسسة، كما يتيح حيوية وإنتاجاً أكثر مما يتيحه نظام وظيفة واحدة مدة طويلة. إن الشركة اليابانية بحكم التزامها بالعمل المستمر

تذهب إلى أقصى مدى في دعم الولاء بين العاملين فيها عن طريق ضمان معاملة عادلة وإنسانية. ومن ثمَّ التزام العمال بأهداف الشركة.

لماذا تستأجر الشركات اليابانية موظفين جداً وترفع الأجور في أوقات محددة؟

في إطار نظام الاستخدام مدى الحياة، يكون لجميع الشركات اليابانية الكبرى تقريباً أربعة أنظمة ذات علاقة متبادلة محكمة فيما بينها في مجال إدارة العاملين: يستأجرون على نحو دوري، يرفعون المرتبات دورياً، ينقلون العاملين على فترات دورية، ويحيلون العاملين إلى المعاش في سن محددة.

وممارسة بعض الشركات اليابانية توظيف الخريجين بعد تخرجهم فمن الجامعة مباشرة ترجع إلى سنوات عديدة مضت، والأمل في الفكرة هو التأكد من تغذية مستمرة لفئة طبقة العاملين على مستوى الإدارة، وذلك من خلال انتزاع خلاصة الخريجين كل عام، وعدد الأشخاص الذين يشملهم هذا صغير نسبياً.

وربما يعقد بعض الناس مقارنة بين اليابان وألمانيا الغربية على أساس أن الدولتين قد خلفت الحرب لديهما خراباً ودماراً، وبدأت الدولتان إعادة بناء اقتصادهما من الصفر، ولكن على الرغم من وجود أوجه الشبه بين الدولتين، إلا أن هناك بعض العوامل التي ساعدت ألمانيا الغربية على سرعة التعمير والبناء، وهذه العوامل لم تتوافر لليابان، لقد تمكنت ألمانيا الغربية من إعادة بناء مصانعها التي دمرتها الحرب، باستخدام مناجم الحديد والفحم التي اكتشفتها، بينما شاء سوء حظ اليابان - وربما حسن حظها - أن تحرم من مصادر الثروة الطبيعية، فلم يعد أمامها سوى العمل والإنتاج، وبعبارة أصح التفاني في العمل إلى أقصى حد ومضاعفة الإنتاج بكل السبل، وقد نجحت اليابان في ذلك على الرغم من استمرار العقبات الثلاث: عدد كبير جداً من السكان، يعيشون على أرض محدودة المساحة، مع عدم توافر مصادر الثروة الطبيعية.

ولم يكن أمام اليابان سوى سلاح واحد كان عليها أن تستخدمه بمهارة وتحافظ عليه إن أرادت أن تحافظ على بقائها، وهذا السلاح هو الإنسان الياباني، وقد أدت بعض العوامل دوراً مهماً في مساعدة اليابان على استخدام هذا السلاح. ولقد أصاب التقدم الصناعي الباهر الذي أحرزته اليابان منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا، العالم بالذهول والفضول في الوقت ذاته.

وكما ذكرنا أنه من سوء حظ اليابان – أو من حسن حظها – لم يسفر التنقيب عن وجود أي معادن أو ثروات طبيعية، كما أنهم فقدوا الأمل تقريباً في العثور على البترول. وعندما وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها وتركت اليابان خراباً لم يفكر اليابانيون في التعمير والترميم فحسب، بل كانت هناك يد تعمر والأخرى تصنع.. وبهذا اقتحمت الصناعة اليابانية عصراً جديداً في منتصف الأربعينيات وبعد فترة وجيزة من نهاية الحرب.

لماذا يخلص اليابانيون في العمل؟

لقد ظل اليابانيون أكثر من ألفي عام يعملون بنظام للزراعة يتركز في زراعة حقول الأرز، وقد حال صغر رقعة الأرض دون استخدام الثيران والخيول، وطبقاً لهذا ارتفعت الحاجة إلى الجهد الإنساني.. والنتيجة أن أي تراخ في العمل كان معناه هبوط المحاصيل، بينما يكافأ العمل الشاق بزيادة المحصول، وفي عهود الإقطاع كانت ضرائب الأرض عينية والإيجارات عالية، وكان الفلاحون الذين يعملون في شرائح أرضهم الصغيرة في حاجة ملحة إلى زيادة محاصيلهم مهما صغرت هذه الزيادة كما كان لديهم اكتفاء ذاتي في الملابس أيضاً، حيث كانت الزوجات يغزلن وينسجن الملبوسات. وهكذا، ما لم يبذل الفلاحون كثيراً من الجهد في عملهم ما كان في استطاعتهم الإبقاء على سبل معيشتهم، والأرجح أنه من هذا المنطلق بزغت عادة العمل الشاق. وبهذه الطريقة أصبحت عادة العمل الشاق سمة الشعب الياباني، وإن كان يمكن القول من ناحية أخرى إن قدرة الشعب على الاستمتاع بالحياة قد عانت من ذلك. وقد ظهر في السنوات الأخيرة تزايد في عدد الناس الذين لا يركزن في العمل وحده، وإنما يتطلعون إلى سبل يعيشون بها حياتهم كاملة.

لماذا يعمل اليابانيون دون أن يبدو عليهم أي التفات للوقت؟

إن ساعات العمل في اليابان يحددها قانون العمل. وكل الشركات والمشروعات تنفذ أعمالها في نطاق هذه الساعات، وحيث إن الموظفين يتقاضون أجراً أعلى عن كل ساعة عمل تزيد على عدد الساعات المحددة، فإن الشركات تحاول قدر استطاعتها إنجاز العمل في ساعات العمل الطبيعية، كما أن نقابات العمل ضد العمل الإضافي الكثير. ولهذه الأسباب فإن اليابانيين لا يعملون دائماً على الإطلاق أطول من ساعات العمل الطبيعية.

الإحساس الجماعي أو الإحساس بالجماعة:

إن استخدام زراعة حقول الأرز الغارقة في المياه قد جعلت من الضروري العمل في جماعات وإيجاد نظام من التعاون المشترك. وكان على أهل كل منطقة أن يتكاتفوا في أثناء الفترات المنتظمة للعمل المركز المطلوب في زراعة وحصد الأرز، كما أن من الضروري بالمثل لهذه الجماعات أن تنشئ نظاماً فيما بينها لتخصيص حصص الماء للحقول. كل هذا غرز في العمال الزراعيين إحساس الانتماء إلى مجتمعاتهم الزراعية المحلية.

التنمية البشرية:

تزايد الاهتمام في الحقبة الأخيرة بالأبعاد البشرية للتنمية وجوانبها المختلفة، حتى صار العنصر البشري غاية التنمية وليس وسيلتها فقط. ومن هذا المنطلق فإن علينا التركيز أكثر على دراسات الروافد الفكرية العربية والإسلامية لمفهوم التنمية البشرية، وكذلك المراجعة النقدية لمفهوم التنمية البشرية ومضمونها، كما لا ننسى قياس التنمية البشرية وأنماط الإنتاج والتوزيع والاستهلاك وانعكاساتها على أوضاع التنمية البشرية، وكذلك علاقة هدر الموارد بالتنمية البشرية، وكذلك دراسة مسار التنمية البشرية في البلدان الآسيوية المصنعة حديثاً، وفي الدول الإسكندنافية، وعلاقة هذه التنمية بأنظمة التعليم وأنماط التقنية، وبالأطر المؤسسية الحكومية والأهلية وتحفيز المشاركة الشعبية.

ولقد عاد الفكر التنموي الحديث، بعد أكثر من أربعة عقود من النقاش ليكتشف الحقيقة البدهية، وهي "أن البشر وهم صانعو التنمية يجب أن يكونوا هدفها"، تماماً كما كان فلاسفة اليونان قد اكتشفوا ذلك من قبل، خصوصاً أرسطو عندما قال إنه "من الواضح أن الثروة لا تمثل الخير الذي نسعى إلى تحقيقه، فهي مجرد شيء مفيد للوصول إلى شيء آخر"، أو كما ذكر ابن خلدون في مقدمته: "إن الإنسان غاية جميع ما في الطبيعة، وكل ما في الطبيعة مسخر له"، أو كما قال مانوئيل كانت: "لنتصرف في تعاملنا مع البشر سواء في أنفسهم أو في غيرهم، كغاية وليس كوسيلة فقط".

وسأحاول هنا تتبع مسيرة مفهوم التنمية البشرية ومضمونها كما وردت في أدبيات الأمم المتحدة، وخصوصاً برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهي تميز بين حقبتين من الزمن: ما قبل التسعينيات وما بعدها، وتولي اهتماماً خاصاً لأهمية الجوانب التعليمية في التنمية البشرية، وكذلك لأهمية الجوانب الثقافية والحضارية، وهي الجوانب التي بدت الأكثر إغفالاً في مراجعة هذه المسيرة، لنخلص بعد كل ذلك إلى تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تدعيم وتكملة العمل الرائد الذي قام به برنامج الأمم المتحدة.

لمحة سريعة عن نظريات النمو الاقتصادي وارتباطها بالبعد البشري للتنمية:

ساد في الخمسينيات النموذج الاقتصادي المتمحور حول تكوين رأس المال القائل إن عمليات التنمية تحتاج أساساً إلى تمويل خارجي، وأن من شأن تراكم رأس المال المستمر أن ينعكس إيجاباً عاجلاً أم آجلاً على مختلف الفئات الاجتماعية وذلك بفضل الأثر التساقطي (trickling down effect).

وفي ضوء هذا النموذج تم إعمار أوروبا الغربية واليابان التي دمرتها الحرب من خلال مشروع مارشال. أما في البلدان النامية، فقد أصاب الفشل الجهود التنموية حيثما طبق هذا النموذج، ذلك أن التمويل الخارجي جاء في حالة أوروبا واليابان بدعم قوى عاملة مؤهلة تأهيلاً عالياً أصلاً ومجتمعاً ذا مستوى تعليمي مرتفع، فجاءت الأموال لتوفر التشغيل لقوى عاملة ذات إنتاجية مرتفعة نسبياً.

ضمن هذا النموذج تم النظر إلى العنصر البشري كوسيلة للتنمية، وتم إغفال أن هذا العنصر هو هدف التنمية، بحجة أن النمو الاقتصادي المستمر كافٍ بحد ذاته لتوفير المكاسب الاجتماعية لأفراد المجتمع كافة.

ومع بداية الستينيات اتجهت نماذج النمو الاقتصادي إلى الاستثمار في البشر من خلال إعطاء أولوية للتعليم والتدريب، وظهر في تلك الفترة مفهوم (تنمية الموارد البشرية) مع أصوله الاقتصادية الواضحة. ولقد دلت بعض الدراسات التطبيقية التي قام بها كندريك (kendrick) وشولتز (schultz) وكازنتس (kuznets) على نتائج مذهلة حول أثر تحسين قدرات البشر في

النمو الاقتصادي بحيث إن ٩٠٪ من ذلك النمو في الدول الصناعية كان مرجعها إلى تحسين قدرات الإنسان ومهاراته والمعرفة والإدارة ... إلخ، فالقدرة الإنسانية وليس رأس المال هي العنصر الدافع والأساس.

وهكذا يتضح أن مفهوم تنمية الموارد البشرية الشائع في تلك الفترة قد أولى البشر عناية خاصة من حيث توفير المستلزمات الضرورية لتمكينهم من مزاولة إنتاجهم ورفع إنتاجيتهم، وسنرى لاحقاً كيف أن مضمون هذا المفهوم قد تطور مع الزمن ليشرك البشر في بعض ثمار نتاجهم، من خلال توفير المسكن اللائق والغذاء الصحي.. إلخ، بيد أن هذا المفهوم بقي بعيداً عن النظر إلى البشر بصفتهم هدف التنمية النهائي.

التطور الزمني لمفهوم التنمية البشرية ومضمونها فترة ما قبل التسعينيات:

تطور مفهوم التنمية البشرية ومضمونها خلال هذه الفترة، علماً بأن التعبير الأكثر شيوعاً كان (تنمية الموارد البشرية)، أي أن التركيز تم أساساً على اعتبار البشر كونهم وسيلة التنمية. ويمكن القول إيجازاً إن المضمون تركز في الستينيات على تدريب الكوادر الوطنية الفنية في الدول النامية لتسريع عجلة التصنيع، لينتقل بعد ذلك إلى التأكيد على أهمية التعليم والتدريب. وقد بقي هذا التوجيه ماثلاً في المضامين اللاحقة كافة، ليتوسع في الثمانينيات فيشمل مسائل التغذية والإسكان والتقنية ـ التكنولوجيا ... إلخ، بيد أنه بقيت هناك اختلافات ظاهرة بين مضمون وآخر، عاكسة بذلك غياب التعريف المتفق عليه جماعياً، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أنه مع نهاية هذه الفترة تزايد اهتمام مفهوم تنمية الموارد البشرية بالبشر على اعتبارهم ليس فقط وسيلة التنمية، بل غايتها أيضاً، وإن بقي هذا الاهتمام على المستوى النظري ولم يبلور في مضمون عملي.

وكما ذكرنا سابقاً، شَكَّل التعليم والتدريب النواة التي تمحور حولها مضمون التنمية في منظومة الأمم المتحدة، ففي تقرير صادر عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي عام ١٩٦٧م حددت ثلاثة أوجه رئيسة لتنمية الموارد البشرية، هي:

(أ) استخدام أفضل للقوى العاملة من خلال توفير مستويات أعلى من التشغيل المنتج.

(ب) تحسين نوعية القوى العاملة من خلال التعليم المهني والتدريب.

(جـ) تحفيز الدعم الشعبي لجهود التنمية الوطنية وإشراك أوسع للفئات الاجتماعية.

مطلع التسعينيات:

مع صدور تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٠ حصلت قفزة نوعية في الفكر التنموي من حيث معالجته التنمية البشرية. فإذا ما كان مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور حتى نهاية الثمانينيات، ليشمل جوانب تشكيل القدرات البشرية كافة لاستخدامها في العملية الإنتاجية، فإن مفهوم التنمية البشرية قد ركز بالإضافة إلى ذلك إلى الانتفاع بالقدرات البشرية، بحيث أعيد التوازن للمقولة الداعية إلى أن **الإنسان هو صانع التنمية وهو هدفها.**

نستعرض فيما يلي مفهوم التنمية البشرية ومضمونها كما وردا في التقارير الصادرة منذ عام ١٩٩٠م.

(التنمية البشرية عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس)، وهذه الخيارات هي أساساً غير محدودة، غير أنه يجب تمييز ثلاثة خيارات أساسية هي: أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل، وأن يكتسبوا المعرفة، وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة، وتتسع بعد ذلك الخيارات لتشمل الحريات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتوفير فرص الإبداع واحترام حقوق الإنسان.

إن ربط التنمية البشرية بزيادة الخيارات المتاحة أمام البشر قد أضفى على هذا المفهوم ديناميكيته، إذ إن الخيارات البشرية غير محددة وتتطور باستمرار.

وللتنمية البشرية جانبان، الأول هو تشكيل القدرات البشرية مثل تحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارات، والآخر هو انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة إما للتمتع بوقت الفراغ أو في الأغراض الإنتاجية أو في الشؤون الثقافية والاجتماعية والسياسية.

مع هذه المقولة نتعرف على طرفي المعادلة الداعية إلى أن الإنسان هو صانع التنمية، وهذا ما تعكسه أساساً مسألة تشكيل القدرات والاستثمار في البشر وكذلك الإنسان هو هدف التنمية، وهذا ما تعكسه أساساً مسألة انتفاع البشر بقدراتهم المكتسبة.

ويوضح مفهوم التنمية البشرية المقدم من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حدود علاقاته مع ما سبقه من مفاهيم، فهو يوافق على أهمية النمو الاقتصادي المستمر، غير أنه لا يوافق النموذج

الاقتصادي الذي يرى في هذا النمو هدفاً بحد ذاته، بحيث يكون الأثر التساقطي كفيلاً بتوزيع ثمار التنمية على أوسع الفئات الاجتماعية، بل يَعُدُّها بمنزلة الشرط الضروري وغير الكافي.

كذلك يحدد هذا المفهوم المسافة بينه وبين نظريات تكوين رأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية، من حيث إن هذه النظريات تركز أساساً على تشكيل القدرات البشرية وعلى اعتبار البشر وسيلة العملية الإنتاجية وتهمل إلى حد بعيد الجانب الآخر من المعادلة.

ويضع هذا المفهوم أيضاً مسافة بينه وبين مفاهيم الرفاه البشري التي تركز أساساً على الانتفاع بالقدرات البشرية المكتسبة، وتغفل جانب اكتساب القدرات وعملية الاستثمار في البشر، وأخيراً يضع هذا المفهوم مسافة أيضاً بينه وبين منهج توفير الحاجات الأساسية، من حيث إن هذا المنهج الأخير يحد الخيارات البشرية ويفقد عملية التنمية ديناميكيتها.

ومن كل ما تقدم من السرد التاريخي للتنمية البشرية من خلال برنامج الأمم الإنمائي

لماذا الاستثمار البشري أو لماذا (تدريب وتنمية القوى البشرية)؟

١ - التغيرات في التركيبة السكانية في العالم:

- حدث منذ منتصف القرن العشرين تحولات أساسية في العالم سوف تؤثر بشدة في مجالات الأعمال كافة للعشرين عاماً القادمة.

وفيما يلي بعض ملامح هذه التحولات السكانية:

- ارتفاع أعمار البشر.
- انخفاض معدلات المواليد.
- التقلب في إنجازات التعليم.
- زيادة التنوع والاختلاف الثقافي والأخلاقي.
- اختلاف قيم الأجيال الجديدة من العاملين.

نتائج هذه التحولات:

- ستواجه المنظمات اليوم أو في المستقبل القريب نقصاً خطيراً في العاملين ذوي المهارات.
- خروج العاملين كبار السن للمعاش.
- توافر عدد قليل من العاملين الشباب الذين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة للإحلال محل كبار السن.
- التنبؤ بزيادة قدرها ٢٥٪ من العاملين من ٣٥ – ٤٥ سنة من ذوي المهارة والمعرفة.
- ١٥٪ فقط من العاملين يمكنهم شغل أماكن الكبار.
- احتياج المنظمات أساليب جديدة للحفاظ على مستويات الجدارة للعاملين الحاليين وتوفير برامج تزويد العاملين الجدد بالجدارات المطلوبة.
- زيادة مطالبة الأجيال الجديدة من العاملين بالتوازن في نمط الحياة.
- زيادة دور التدريب في إعادة تشكيل المنظمة والوظائف لمقابلة متطلبات التغيير الحالي.
- السماح للعاملين ـ نتيجة للتطور التكنولوجي ـ بالعمل خارج الشركة (من المنزل)، مما يتطلب نظماً وعمليات حديثة لتدفق العمل والإدارة.
- شدة الحاجة للتدريب نتيجة زيادة التنوع في قوة العمل وتوفير مناخ يدعم هذا التنوع من أجل فاعلية التشغيل.

٢ـ العاملون ذوو المعرفة:

- تتحدد اليوم ـ ونحن في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ـ قيمة المنتجات والخدمات بالمعرفة التي تمتلكها قوة العمل وليس باستخدام العضلات.
- انتشر هذا الاتجاه منذ بدء استخدام الكمبيوتر الشخصي في منتصف الثمانينيات واستخدام نظم التحكم عن بعد (الريموت كنترول) والإنسان الآلي في الكثير من الأعمال التي تحتوي على مخاطر كبيرة.
- ظهور هبوط ملحوظ في عضوية النقابات التي كان يعتمد عليها العاملون في الحصول على شروط عمل ملائمة.

- تزايد ضغوط النقابات العمالية على المنظمات لتوفير برامج تدريب على أحدث طراز لتحديث مهارات العاملين لتأدية الأساليب الجديدة للعمل.
- زيادة الحاجة لوظائف أكثر كفاءة وفاعلية ونظم جديدة لتدفق العمل الذي يقوم به عاملون لديهم التزام عال بالجودة والمعرفة والجدارات المتعددة.
- قلة العرض من العاملين ذوي الجدارات المطلوبة عن الطلب عليهم.

٣- الجـودة:

- تزايد الطلب على المنتجات والخدمات عالية الجودة أدى إلى اعتبار الجودة إحدى الميزات التنافسية والبقاء على الأسواق.
- ضرورة حصول الشركات على شهادة ISO ٩٠٠٠، أي المعايير الدولية التي تضمن التناسق في الجودة بين جميع الشركات التي تحصل على هذه الشهادة.
- هذه المعايير الدولية وضعتها المنظمة الدولية للمعايير القياسية للالتزام بها من قبل المنظمات في جميع أنحاء العالم، ويتم فحص وتحديث ومراجعة تلك المعايير دورياً.

الجوانب التعليمية والثقافية والحضارية في مسيرة التنمية البشرية:

التعليم:

تناولت التنمية البشرية التعليم من ثلاث زوايا رئيسة:

(١) الزاوية الأولى اهتمت بتوفير التعليم كأداة لاكتساب التقنية (التكنولوجيا)،

(٢) الزاوية الثانية ركزت على ربط التعليم باحتياجات سوق العمل،

(٣) طرحت الزاوية الثالثة التعليم بوصفه حقاً إنسانياً أساساً يهدف إلى تحسين وضع البشر وليس فقط تحضير البشر للعمل.

ومن خلال ربط التعليم باكتساب التقنية، تمت التوصيات بالتركيز على التعليم التقني والتدريب المهني بدل التوسع في التعليم العام.

أولوية التعليم:

الكوريون يشاركون جيرانهم في الصين واليابان في مكون حضاري أساس هو تقديس العمل المتقن، والاعتماد على هذا الإتقان في الحراك الاجتماعي، وأهل هذه الحضارات في الشرق الأقصى يرون في العمل وسيلة تحقيق الذات، وليس مجرد وسيلة للحصول على دخل، ومن يسعى لإتقان عمله وزيادة إنتاجه فلابد من أن يهتم باكتساب المعارف والمهارات اللازمة للوصول إلى هدفه، وربما كان مرجع اهتمام الحكومة الكورية منذ البداية بالتعليم يكمن في هذه المرجعية الثقافية، بالإضافة إلى المثل الحي المتمثل في التجربة اليابانية التي عاشتها كوريا من الداخل ونالت منها حظاً.

والمهم هنا أن كوريا أدركت منذ البداية أن محو الأمية ليس ضماناً باستمرار القراءة والكتابة إذا لم يصطحب باكتساب مهارات مهنية يحتاج من يمارسها إلى القراءة والكتابة وما يرتبط بذلك من دخل.

ونحن العرب أمة غالبيتها ما زالت من الأميين، وما زال عدد الأميين يتزايد وإن انخفضت نسبتهم إلى عدد السكان العاجزين عن الاستيعاب الكامل في كثير من الدول العربية الكثيفة السكان.

الأهداف الحاكمة للتنمية في المنظمات والمؤسسات:

١ - البشر ثروة كبيرة:

من المعروف - الذي يجهله أو يتناساه المتحدثون عن تفوق اليابان - أن هذا البلد لا يكاد يملك شيئاً يستحق الذكر من الموارد الطبيعية، ولهذا تطورت اليابان على أساس واقع هو استيراد الموارد الأولية والطاقة وتصدير السلع المصنعة. بدل أن تصدر العمالة في حالتها الأولية كما يجري حالياً في عدد كبير من بلدان العالم الثالث، فضلت أن تصدرها في شكل سلع، فالبشر ثروة كبيرة ولا شك، ويجوز أن نسميها مورداً طبيعياً.

(أ) تنمية الجسم والوجدان بالتركيز على احترام الآخرين وتقديرهم.

(ب) تنمية القدرات العقلية بالتدريب على التفكير المركز الواقعي والعلمي، وتنمية القدرة على التعامل مع المجهول والمرتقب، وعلى التعلم الذاتي والحواري، وتنمية قدرات الإبداع، وتنحية قيم الاستسهال والاتباع والتقليد، والتحول من التفكير الأحادي البعد إلى التفكير المنظومي المتعدد الأبعاد.

٢- إصلاح نظامي التعليم والعمل:

(أ) تعميم التعليم وفي كل المراحل، خصوصاً التعليم الجامعي، الذي لا ينطوي فقط على تعميم المعرفة، كما ذهب (كورنوي)، وإنما أيضاً تغيير شكل الجامعة ووظيفتها المجتمعية والقضاء على التصور التغييري لديها الذي يكرس التمايزات الاجتماعية.

(ب) الربط بين التدريب وفرص الترقي، ضماناً لحرية هذا التدريب، والاهتمام بالتعليم والتدريب في أثناء العمل، وإعادة تأهيل من لم يجدوا فرصة في سوق العمل.

إن ما يهمنا إيجازه وتأكيده بشأن العلاقة بين التعليم والعمل، هو أن المقصود لا يعني أن نكيف أحد النظامين، على ما هو عليه اليوم لكي يلائم الآخر، كما حدث ولا يزال يحدث، لأن مثل هذا التوجه لم ينتج إلا الإخفاق، كونه يتم في ظل الأوضاع البنائية نفسها التي باعدت بين التعليم والعمل- علماً بأن التعليم الفني نفسه ليس أقل كلفة من التعليم العام، كما يتصور بعضهم، إنما المقصود كما بينت تجارب تربوية عالمية متعددة أن يُصاغ كلا النظامين ويُطَوَّر على النحو الذي يجعل التطور في أحدهما ميسراً ومدعماً التطور في الآخر.

ومما يدلل على إمكان تحقيق المشروع المرغوب فيه، أن لدينا قاعدة بشرية هائلة وموارد طبيعية متنوعة وإمكانات مالية مواتية.

فاعلية التدريب والتنمية:

من المعلوم والمؤكد أن عملية التدريب والتنمية عملية ليست بالبساطة التي يتخيلها بعض الناس، وإنما تتداخل فيها جوانب اجتماعية ونفسية تتطلب الاستعانة بخبراء في هذا المجال.

هذا بالإضافة إلى إبراز أهمية التغذية الراجعة بوصفة مؤشراً على نجاح المدرب، وكيفية الحصول على هذه التغذية، فالخط الفاصل بين العناصر الذاتية والموضوعية التي تشكل هذه التغذية قد يصعب تمييزه في بعض الأحيان، الأمر الذي يتطلب الحرص الشديد من قبل القائمين على أمر التدريب.

إن الحديث عن فاعلية التدريب والتنمية يجعلنا نوحد مفاهيمنا عنهما كما سيتم استعراضه.

مفاهيم التدريب والتنمية:

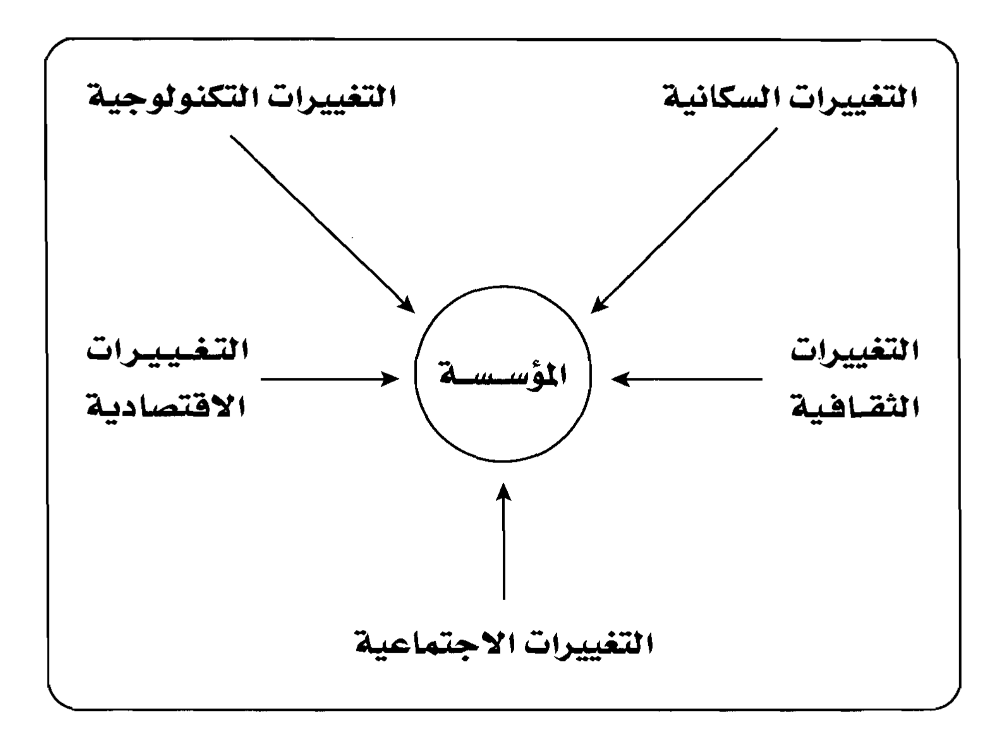
تسعى مختلف المنظمات جاهدة إلى التكيف المستمر مع البيئة الخارجية التي تحيط بها وتعمل في إطارها، وفي سعيها هذا تستهدف تلك المنظمات:

(١) المحافظة على بقائها من جهة.

(٢) زيادة فاعليتها من جهة أخرى.

وذلك في مواجهة قيود ومتطلبات ومؤثرات تلك البيئة، والبيئة الخارجية لكل منظمة ليست زاخرة بتلك القيود والمتطلبات والمؤثرات، بل تتعرض أيضاً لعملية تغيير مستمر لمختلف جوانبها السكانية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، مما ينعكس بالضرورة على تلك القيود والمتطلبات والمؤثرات.

المتغيرات الأساسية المحيطة بالمنظمة:



ولما كانت إدارة كل مؤسسة من تلك المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة نشاطها وموقفها من المجتمع لا تستطيع أن تتحكم تماماً - وذلك إن استطاعت التحكم أصلاً - في تلك البيئة الخارجية، فإنه لا سبيل أمام تلك الإدارة إلا أن **تقوم بإحداث تغييرات داخلية لمنظماتها ولأسلوب عملها حتى تستطيع معايشة ما يطرأ على البيئة الخارجية من تغيير مستمر ومواجهته المواجهة الفعالة ما وجدت لذلك سبيلاً.**

ولعل ما تستهدفه الإدارة من إسراع للخطى على طريق التقدم في ظل سياسات إدارية رشيدة وما يطرأ من تطورات تكنولوجية سريعة ومستمرة على المستوى العالمي، يحتم على مختلف المؤسسات الحكومية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية أن تتحرك بسرعة على طريق إحداث التغييرات الداخلية المطلوبة لها حتى تتكيف بفاعلية في مواجهة التغييرات البيئية التي تقابلها.

وإحداث التغيير الداخلي للمؤسسة وأسلوب العمل بها يمكن أن يتم بصور متعددة من مواجهة التغيير الذي يجدر التخطيط له والعمل على تحقيقه، فتستعد لما ينتظر أن يحدث وتتأهب له قبل أن يفاجئها وتبادر إلى إحداث ما يمكن إحداثه من تغيير وتطوير.

إن إتمام هذه التغييرات في أي مؤسسة من المؤسسات هو بكامله مسؤولية الإدارة العليا لتلك المؤسسة، ومثل هذه المسؤولية والقيام بها يستلزم من الإدارة أنشطة متتالية كل منها يُعَدُّ مقدمة وأساساً لما يليه حتى يتم التغيير وتتحقق التنمية على أسس سليمة، وليست على مجرد حركات عشوائية ترتبط فيها المحاولة بالصواب والخطأ، وهو الأمر الذي إن صلح مرة فلن يصلح مرات، وإن قدرنا على ثمنه الباهظ يوماً فلا يجب أن نستمر في تحمله بعد الآن.

وإذا كان تحقيق أهداف المؤسسة - أياً كانت تلك الأهداف - هو المحك الحقيقي لفاعلية المؤسسة، وإذا كان ذلك لا يأتي إلا من خلال ما ينجزه العاملون فيها وما يقومون به من أنشطة وما يتم بينهم من تعامل، فإن تنمية المؤسسة وتطويرها وزيادة فاعليتها يمكن أن ننظر إليه على أنه في المقام الأول عملية تغيير في أنماط سلوك العاملين بالمؤسسة على طريق زيادة النجاح في اتجاه تحقيق الأهداف .

وإذا كان مثل هذا التغيير في سلوك العاملين عملية تتم في الأفراد أنفسهم، إلا أنه بحكم ما طرأ على المؤسسات من:

(١) اتساع في النشاط.

(٢) نمو في الحجم.

(٣) تنوع في الخبرات المطلوبة.

(٤) تعقيد في التكنولوجيا.

(٥) تعدد في التخصصات.

فقد كان من الضروري أن تظهر وحدات تنظيمية معينة بالتعاون والتنسيق مع الوحدات التنفيذية بالعمل على توفير الاستخدام الكفء والفعال للموارد البشرية بالمؤسسة عن طريق تدريب وتنمية العاملين فيها.

فإذا كان تغيير السلوك التنظيمي أو بعبارة أخرى رفع مستوى أداء العاملين سواء:

(أ) بالتدريب. أو (ب) بالتنمية.

هو ما يؤدي إلى تنمية المؤسسة، أي زيادة كفايتها وفاعليتها في تحقيق أهدافها المتطورة في مواجهة الظروف البيئية الدائمة التغيير، فإن الأجهزة المتخصصة في التدريب والتنمية تؤدي دوراً رئيساً في تحقيق الهدف ومساعدة المنظمات التي تنتمي إليها على القيام بدورها في تحقيق ما أنشئت لأجله في ظل ظروف دائمة التغيير والتطور.

وأول هذه الأنشطة أن تتعرف الإدارة على اتجاهات التغيير ومداه، وهو الأمر الذي تقوم به أجهزة متخصصة لجمع وتنظيم المعلومات الخاصة بالبحوث والتطوير.

وبطبيعة الحال فكلما كانت أجهزة التدريب والتنمية في حد ذاتها متطورة وقادرة أدت دورها بكفاية وفاعلية أكثر، والعكس صحيح، وتصبح عمليات التدريب والتنمية طقوساً ومراسم سطحية لا تغوص في الأعماق، بل قد تكون حجر عثرة في سبيل التطوير بدل أن تكون عاملاً دافعاً وطاقة أساسية وفعالة في تطوير المنظمات، ولعل في هذا ما يؤكد لنا ضرورة العمل على تطوير وتنمية هذه الأجهزة أو الوحدات المتخصصة في تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات.

وتنمية المؤسسات أي تطويرها من حيث الفاعلية في تحقيق الأهداف والكفاية في استخدام الموارد في بيئة أقل ما يمكن أن توصف به أنها سريعة التغيير كثيرة ومتعددة ومتغيرة المتطلبات تستلزم الحركة في العديد من الاتجاهات، فمؤسسات الأمس التي ستبقى اليوم وغداً لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة محددة ذات صفة كمية تتطلب نشاطاً نمطياً مقنناً، إلى مؤسسات ذات أهداف متجددة متنوعة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس، ومن ثَمَّ تتطلب القيام بأنواع من الأنشطة غير المقننة التي لم تكن تمارس من قبل.

ومثل هذه المؤسسات تحتاج تنميتها إلى تنمية العاملين فيها ونظم العمل والتعامل فيما بينهم، فالعاملون الملائمون للمؤسسات المتطورة لمواجهة المستقبل لا بد أن يتصفوا هم أنفسهم بهذه الصفة نفسها، وهي التطور والنمو، **وهذا يعني أن الأفراد لا بد أن ينتقلوا من السلبية والاعتماد على الغير المتمثل في الرئاسات الأعلى في تلقي التوجيهات واستلهام التصرفات إلى أشخاص يتصفون بالمبادأة والاعتماد على النفس والإيجابية في التصرف واتخاذ القرارات الرئيسة بالنسبة لما بين أيديهم من عمل وما يلاقونه فيه من مشكلات.**

كذلك فإن تنمية مثل هؤلاء العاملين تنتقل بهم من الاهتمامات المحدودة القاصرة على مشاكل العمل الجارية يوماً بيوم إلى الاهتمامات العميقة المتسعة البعيدة المدى، **فينتقلون بذلك من أفراد يقتصر نشاطهم على مجرد ردود أفعال لما يجري يوماً بيوم، إلى أفراد لهم نظرتهم المستقبلية واتجاههم العملي نحوها من حيث التخطيط الشامل القائم على تشخيص المشكلات تشخيصاً واقعياً بعيداً عن التشويه والتحيز والتمني وأحلام الوهم، وبذلك يصلون إلى حلول مبتكرة وبدائل متعددة لمواجهة مشاكل العمل والتخطيط لها،** ومثل هذا التحول أو التنمية يعني تغييراً في الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم ودوافعهم، فمن مهارات ومعارف محدودة ضيقة محصورة في العمل الروتيني اليومي الذي يقومون به إلى مهارات ومعارف عامة متسعة ومتكيفة يمكن أن يقابلوا بها ما يسفر عنه الغد من مشاكل لم تكن معروفة من قبل، ومتطلبات لم تكن في الحسبان بالأمس (امتلاك المعرفة)، **كذلك فإن مثل هؤلاء العاملين لا بد أن يتغيروا من مجرد موظفين يتلقون الأوامر والتعليمات ويرفعون الشكاوى والملتمسات، إلى عاملين يشعرون بقدراتهم وكيانهم في مواجهة التحديات، ويدلون بآرائهم ومقترحاتهم فيما يواجه المؤسسة من مشاكل، وما يعترضها من عقبات، بما يسهم إيجابياً في حل هذه المشاكل واقتحام تلك العقبات.**

فإذا كانت تنمية المؤسسات بالصورة التي نتوخاها تتطلب تنمية العاملين فيها على النحو الذي ذكرناه، فإن حلقة الوصل أو حجر الأساس الذي تستند عليه تنمية المؤسسة عن طريق تنمية العاملين فيها هي تنمية الإدارة في تلك المؤسسات حتى تستطيع أن تمهد بالأسباب للنتائج المطلوبة، وذلك بدءاً بالإدارة العليا ونزولاً إلى مختلف المستويات.

ويتبين لنا مما سبق أن عملية التنمية ليست مجرد عملية تدريب أو تغيير في أداء فرد أو مجموعة أفراد لعمل محدد من مستوى معين إلى مستوى آخر يعلوه، وهو ما تستهدفه فقط بعض برامج التدريب على المستوى المهني مثلاً.

ولكن تنمية المؤسسة عملية إحداث تغيير مقصود شامل لجميع العاملين في المؤسسة وعلى مختلف مستوياتهم في اتجاه محدد نحو زيادة الكفاية والفاعلية للمنظمة في مواجهة مشاكل اليوم والغد.

فالجهد اللازم لعملية التنمية لمؤسسة ليس مجرد نشاط تدريبي، بل هو تخطيط شامل ودقيق للحركة من وضع غير مرضٍ إلى وضع آخر مستهدف. **وعلى ذلك تبدأ التنمية بعملية:**

(١) تشخيص منظم لذلك الوضع الراهن من موضع عدم الرضا.

(٢) تحديد دقيق للوضع المستهدف كخطوتين أساسيتين لخطوة ثالثة تتلوهما، وتتمثل الخطوة الثالثة في:

(٣) رسم وتنفيذ خطة إستراتيجية للتحسين المستمر، تُستغل فيها الموارد كافة لمواجهة المشاكل التي تعوق الحركة من الوضع الراهن غير المرضي إلى الوضع المستهدف.

وهذه الحركة المطلوبة تبرز دور الإدارة العليا، حيث لا بد أن يبدأ بها ومنها إجراء عملية التنمية لتعم بعدها المستويات كافة، وهذه التنمية الإدارية أعم وأشمل من أن تقتصر على برامج تدريبية تقليدية تبقى فيها أنواع المعارف الإدارية العامة المختلفة التي لا يتوافر فيها الربط بين الواقع الذي تعيشه الإدارة وبين هذه المدخلات النظرية، **أما التنمية الإدارية المقصودة فتكون موجهة لتنمية المؤسسة عن طريق تنمية رجال الإدارة في حل مشاكلهم الواقعية التي تكون المحور الذي يدور حوله البرنامج، وما يتضمنه من معارف ومهارات موجهة لمقابلة حل تلك المشاكل.**

ويندرج في هذه التنمية بعض الطرق والوسائل الحديثة، حيث تدخل المختبرات وتدريبات الحساسية والتمارين السلوكية وغيرها ضمن هذا الإطار الذي يهتم بالقيم والاتجاهات والعلاقات المتبادلة والتعاون والتحكم في الصراعات والقيادة والاتصال والتعامل مع الظروف المتغيرة ومقاومة التغيير واستخدام الموارد البشرية وتحليل المشاكل وابتكار البدائل وتحفيز العاملين وتنميتهم ومساعدتهم على تخطيط مستقبلهم الوظيفي.

وعلى ذلك، فالتنمية الإدارية بهذه الصور تستهدف الانطلاق بالمؤسسة ككل من حيث كونها نقطة البداية في التنمية الشاملة، عن طريق التغلغل بعد ذلك في مستويات المؤسسة كافة على أساس تخطيط شامل يعتمد على التشخيص المنظم المستمر لوضع إستراتيجيات تحسين وتطوير أداء العاملين في أجزاء المنظمة كافة.

ثلاثة أنواع من التدريب:

يمكن تقسيم المجال الكلي للتدريب إلى ثلاثة أنواع :

التدريب:

يمكن تعريفه بأنه تلك الأنشطة المصممة لأجل تطوير أداء العمل الذي يقوم به الموظف في الوقت الحالي .. أو الذي تم تعيينه لأجله أو تمت ترقيته إليه، بشرط أن تكون الترقية لمنصب له النشاط الأساسي نفسه وليس فقط مسؤولية، أو سلطة أو مجالات أكبر ... إلخ.

التعليم:

يشمل تلك الأنشطة المصممة لتطوير الكفاءة الكلية للموظف في اتجاه معين يتعدى العمل الذي يمارسه الآن، حيث يتم إعداد الموظف للانتقال إلى مكان آخر داخل المؤسسة غير الموجود به الآن.

ويشمل التعليم الإعداد للترقي إلى وظيفة ذات مناطق نشاط جديدة، كما يتضمن أيضاً تعلم المدخلات لتحقيق تقدم في المهنة على المدى البعيد.

التنمية:

هي الأنشطة التي تعمل على زيادة كفاءة وقدرة الموظف كي يتحرك مع المؤسسة عندما تتغير أو تنمو، وتهتم التنمية بمستقبل المؤسسة والفرد، وعادة ما تكون لها أهداف لا يمكن صياغتها في اصطلاح سلوكي محدد .

المناهج الفكرية الأساسية لعملية التنمية والتدريب:

هي التي تناولت تصنيف مكونات العملية التدريبية، واختلفت طبقاً لاختلاف توجهات المفكرين وطبيعة الدور الذي يتوقعونه من التدريب للقيام به، وجاء هذا الاختلاف محدداً لطبيعة المخرجات الممكن التوصل إليها من وراء الأنشطة (العمليات) التي يتم أداؤها، كما اختلفت المدخلات الواجب أخذها في الحسبان عند تحديد طبيعة مكونات العملية التدريبية:

(١) منهج العملية الإدارية Management Process :

حيث يتم تصنيف مكونات العملية التدريبية وفق التصنيف التقليدي للعملية الإدارية بمراحلها المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

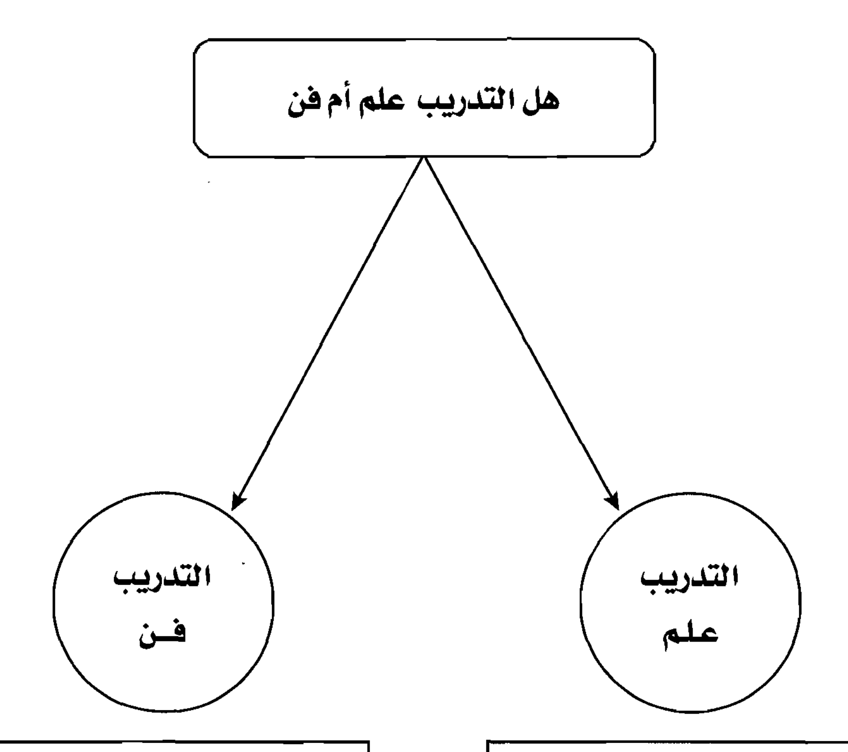
(٢) منهج النظم الإدارية Management System :

حيث يتم التعامل مع العملية التدريبية بوصفها نظاماً كلياً متكاملاً يقوم على عدد من الأنظمة الفرعية، ويُعَدُّ نظام التدريب نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به ويتكون من (مدخلات، عمليات، مخرجات).

(٣) منهج الإدارة بالأهداف Management by Objectives :

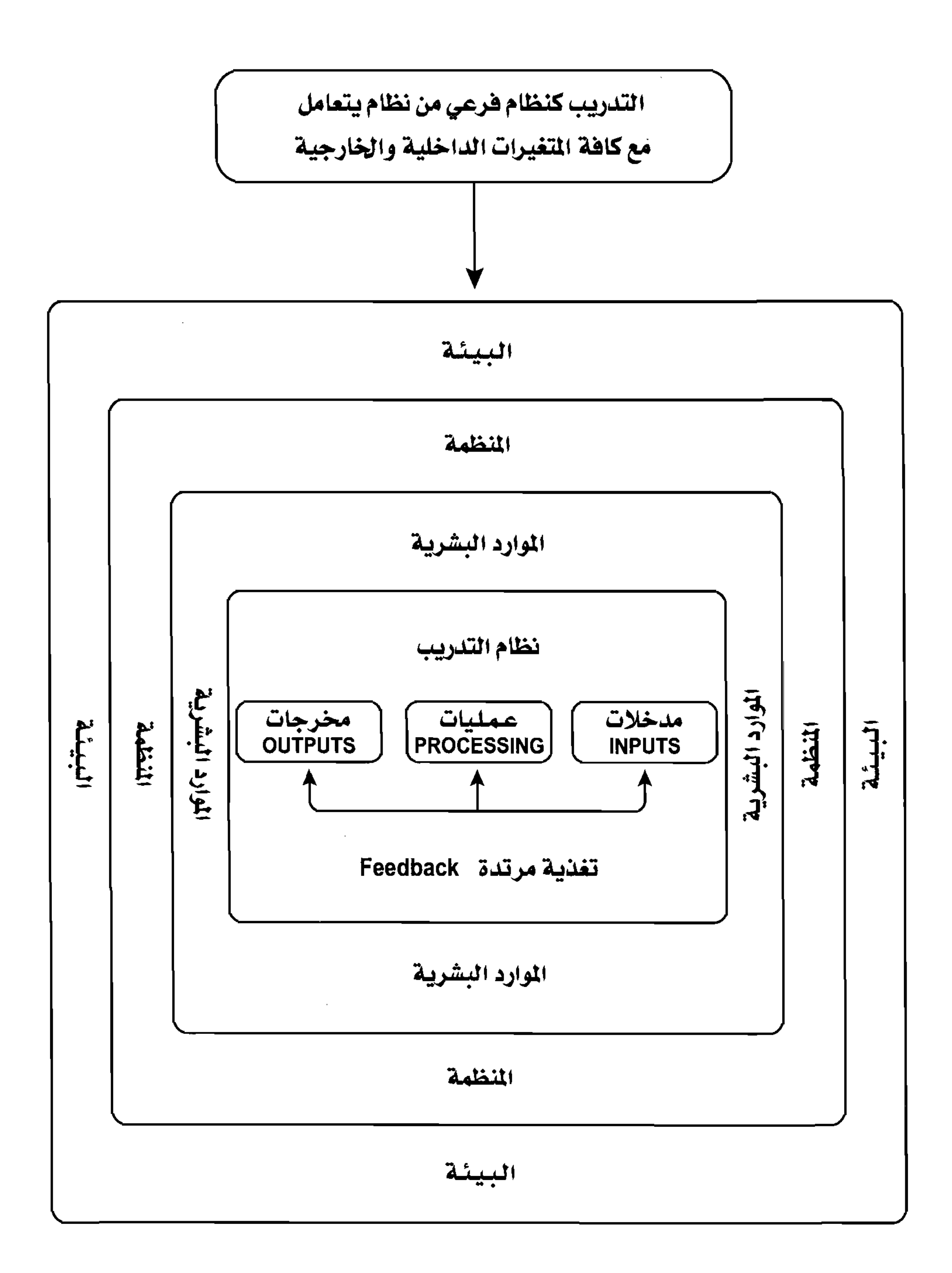
تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من العملية التدريبية وتحديد طبيعة ومدى المشاركة اللازمة من المستويات الإدارية المختلفة.

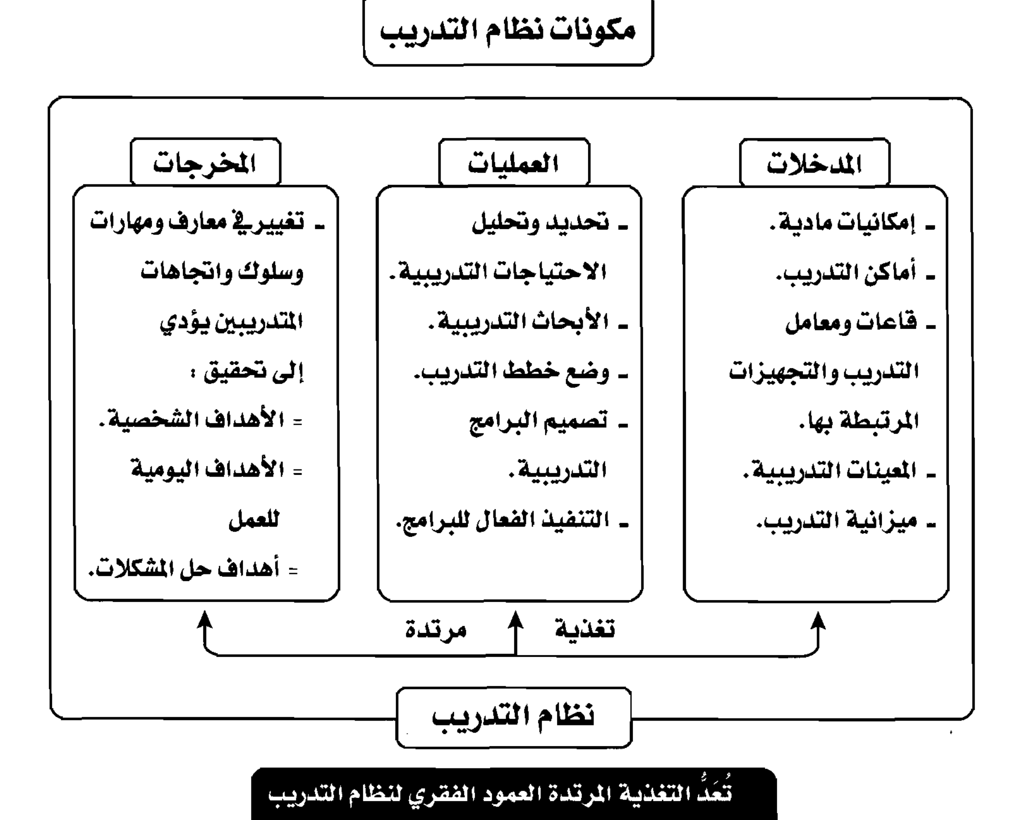
ولا يوجد تفضيل لمنهج على آخر، فكل واحد تناول التدريب من مفهوم يريد التركيز عليه، وعلى سبيل المثال مدخل العملية التدريبية يركز بالدرجة الأولى على مفهوم (العملية)، بمعنى الاستمرار والتدفق واللانهائية في الحركة وتكامل المكونات وعلاقاتها الدائرية، في حين أن منهج النظم يركز على مفهوم (الموقفية) والتأثر المستمر بالبيئة المحيطة في شكل مدخلات ومخرجات، كما يضيف هذا المدخل بعد العمليات فقط كجزء من المكونات، ومن ناحية أخرى نجد أن مدخل الإدارة بالأهداف يركز على مفهوم (المشاركة والاتفاق) في تحديد أهداف العملية التدريبية.



- يبنى على تحقيق الأهداف.
- يحتاج إلى تخطيط مسبق.
- يعتمد على بيانات ودراسات.
- يمكن قياس نتائجه وآثاره.
- يرتبط بتطوير الأداء.

- يتم بطرق بها إثارة.
- يعتمد على قدرات المدرب.
- يجب أن يصل إلى العقل والحواس.
- يجب أن يقضي على الشوائب السلوكية


التدريب كنظام فرعي من نظام يتعامل
مع كافة المتغيرات الداخلية والخارجية
البيئة
المنظمة
الموارد البشرية
نظام التدريب
مدخلات
INPUTS
عمليات
PROCESSING
مخرجات
OUTPUTS
تغذية مرتدة Feedback
الموارد البشرية
المنظمة
البيئة



تنمية الموارد البشرية الموجهة بالنتائج:

هناك مجموعة متنوعة من النماذج والأمثلة على تصميم وتنفيذ برامج تنمية وتدريب الموارد البشرية، ومعظم هذه النماذج سليم ومنطقي وينتج برامج فعالة، ويساعد على أهمية تقييم البرنامج والنتائج المطلوبة على وجه التحديد، وترجع أهمية النماذج بصفة عامة إلى دورها في ملاحظة العملية الكلية لتنمية وتدريب الموارد البشرية، مع فحص علاقة كل خطوة بالأخرى، وتبين مجالات التطوير أو الخلل في مكونات النموذج كبديل للتصرفات الفردية العشوائية أو ما يطلق عليه عادة الإدارة برد الفعل.

نموذج كامل مقترح
لتنمية الموارد البشرية الموجهة بالنتائج

(١) تحليل الاحتياجات.
↓
(٢) تحديد أغراض التقييم.
↓
(٣) تأسيس قاعدة بيانات أساسية.
↓
(٤) اختيار طريقة التنمية وأسلوب التصميم.
↓
(٥) تحديد إستراتيجية التقييم.
↓
(٦) تطوير أهداف البرنامج.
↓
(٧) تقدير تكاليف وأرباح البرنامج.
↓
(٨) إعداد وتقديم الاقتراحات.
↓
(٩) تصميم أدوات التقييم.
↓
(١٠) تحديد وتطوير مكونات البرنامج.
↓
(١١) تصميم أو اختيار طرق التطوير.
↓
(١٢) اختيار البرنامج وعمل المراجعات.
↓
(١٣) تطبيق أو تنفيذ البرنامج.
↓
(١٤) تجميع البيانات عند المراحل المناسبة.
↓
(١٥) تحليل وتفسير البيانات.
↓
(١٦) إدخال تعديلات على البرنامج.
↓
(١٧) حساب عائد الاستثمار.
↓
(١٨) نشر نتائج البرنامج.

إن كل ما تقدم يجب أن تكون له مؤشرات، هذه المؤشرات تكمن فى قصور الأداء وعدم تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة أو عدم رضا العملاء، وهذا يظهر بوضوح في احتياج المنظمة أو المؤسسة إلى تقنين احتياجاتها التدريبية، بمعنى وجود قصور في مهارات منفذي العمل، ومن الممكن أيضاً ألا يكون لهذا القصور أي صلة بالاحتياجات التدريبية، ولكن بمجرد ظهور إشارات الإنذار فإن القيام بالتحري يُعَدُّ خطوة منطقية من الطبيعي جداً اتخاذها، والمراجعات سواء كانت مالية أو عامة يمكن أن تكون مناسبات لاكتشاف القصور، وعادة ما يتم القيام بتحديد فوري لما إذا كان هذا القصور ناتجاً عن مشكلة تدريبية أم خلافها.

ويجب ألا يفترض أن القصور في المهارات أو المعرفة أو المواقف يعني بالضرورة وجود مشكلة تدريبية، فالإخفاق في الأداء الفعال قد يرتبط بواحد من سببين، إذ قد يعزى الإخفاق أو النقص إلى انعدام التدريب أو عدم فاعليته، أو يمكن أن يعزى ببساطة إلى انعدام التنفيذ، فالفرد قد يمتلك المهارة أو المعرفة لإنجاز العمل، ولكنه قد لا يقوم بالتنفيذ أو ما يفترض القيام به، ومن المشاكل الرئيسة المتعلقة بالتدريب خارج موقع العمل تطبيق ما تعلمه المتدرب في عمله، وإذا ما تلقى الفرد تدريباً فعالاً ولكنه لا يزال يخفق في أداء العمل بفاعلية فإنه لا جدوى من المزيد من التدريب، وتتطلب المشكلة تدخلاً مباشراً من قبل إدارة المنظمة.

وقد تظهر الاحتياجات التدريبية من تحديد نقص ما في أثناء تفتيش أو مسح عاديين، أو نتيجة مسح خاص يتم تنفيذه لتحديد ما إذا كانت هنالك احتياجات تدريبية.

تأهيل المدرب والتدريب على رأس العمل:

لقد أصبح مفهوم عملية التدريب بمعناه الواسع عملية ليست بالبساطة التي يتخيلها بعض الناس، وإنما تتداخل فيها جوانب اجتماعية ونفسية (سيكولوجية) تتطلب الاستعانة بخبراء في هذا المجال، ليصبح دور المدرب تحقيق تدريب مثالي ومستمر، حتى يقود إلى تطوير حقيقي على مستوى الفرد والوطن، وذلك لتحقيق حياة أفضل، ومن هذا المنطلق باتت مهمة المدرب اليوم أكثر صعوبة وأشد عناء، مما يتطلب تقديم عناية كبيرة وفائقة إلى تأهيله وإعداده الإعداد الصحيح.

لذلك يعدّ التنظيم الجيد والمستمر للتدريب في أثناء العمل أمراً ضرورياً لأفراد أي مهنة وبخاصة للمدربين، وذلك لأن التدريب يحتل مكانة إستراتيجية ومهمة كبيرة هي مهمة بناء الإنسان، فالتجديد وإعادة التأهيل شيئان مهمان لمواجهة التحديات ومتابعة التطورات.

ولعلنا لا نجانب الحقيقة كثيراً إذا قلنا: إن مسألة تنمية القدرات العلمية والمهنية والشخصية لدى المدرب تُعَدُّ من أساسيات نجاح العملية التدريبية.

إن برامج إعداد المدربين وفعاليات تنميتهم المهنية ووسائل تدريبهم القبلي (الأولي) والبعدي (في أثناء الخدمة)، تحظى بالمزيد من الاهتمام والعناية في البلاد المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لخطورة الدور الذي يلعبه المدرب في الارتقاء بالموظف، ومن ثم مساهمته الفاعلة في تحقيق أهداف المجتمع في الوصول إلى إشباع متطلبات التنمية بمفهومها الشمولي.

"فعلى الرغم من أن نقص الإمكانات والوسائل التدريبية قد يؤثر في عملية التدريب، إلا أنها لا تؤثر بالدرجة نفسها التي يؤثر بها عدم وجود المدرب الكفء". كما يقول أحد الخبراء في المجال التدريبي.

وانطلاقاً من الفرضية القائلة إن نمو المدربين مهنياً وعلمياً وثقافياً سيؤدي إلى تحسين وتطوير العملية التدريبية، ولما لهذا النمو من آثار إيجابية في سلوك المدربين الذين يُعَدُّون في التحليل النهائي أساس مخرجات العملية التدريبية، نرى أنه من الضروري الاهتمام بنوع المدرب والتركيز على تجديد وتطوير برامج إعداده في أثناء العمل، وتنظيمها بطريقة تساعد على تلافي جوانب القصور في مؤسسات الإعداد القبلي وتحقيق أغراض العملية التدريبية بصورة أفضل. وهذا يتطلب بالضرورة اعتبار مسألة إعداد المدرب وتدريبه عملية مستمرة، وإستراتيجية لها السبق من بين إستراتيجيات التطوير المستديمة، ومفهوم شامل لكل مجال من مجالات المعرفة. ولكل من له علاقة بالنظام التدريبي.

ويلعب المدرب دوراً كبيراً جداً - كأحد العوامل المؤثرة - في العملية التدريبية، ويُعَدُّ العنصر الأساس في الموقف التدريبي الذي يتفاعل معه المتدرب ويكتسب عن طريق تفاعله خبراته ومعارفه ومهاراته واتجاهاته.

إن نجاح أي منهج يعتمد في المقام الأول على:

(أ) مدى إيمان المدربين به.

(ب) مدى استعدادهم لتنفيذه.

(ج) مدى كفاءتهم وقدرتهم على تطبيقه.

(ث) مدى مشاركتهم في تخطيطه ووضع أهدافه.

وقد أصبح الإيمان بأهمية المدرب وبدوره القيادي في العملية التدريبية أحد الأسس الرئيسة التي تقوم عليها عملية التنمية الحديثة، حيث يؤكد بعض القياديين هذه الحقيقة في قوله: "إن العملية التدريبية في أشد الحاجة قبل كل شيء إلى المدرب الكفء الواسع الثقافة، المدرب الذي تمتد معارفه إلى التغيرات الواسعة والمفاجئة في العالم المتطور، وفي أشد الحاجة أيضاً قبل كل شيء إلى المدرب الذي يستطيع - بما أتيح له من فرص الإعداد والتدريب - إحالة ما يخصص للتدريب من إنفاق إلى نوع من أنواع الاستثمار المباشر والعائد المجزي".

إن الإيمان بأهمية المدرب وبدوره القيادي في العملية التنموية يشكل أحد أهم المرتكزات الرئيسة التي تقوم عليها التنمية الحديثة، ومن هنا يجب أن ندرك أن إعداد الفرد المدرَّب عملية مستمرة لا تنتهي ولا تتوقف بمجرد التخرج وحصوله على الشهادة، كما أن تدريب الفرد في أثناء العمل يعدّ أحد أهم عوامل التأثير الإيجابية في نجاح المنهج. يقول دكتور أحمد حسن عبيد: "يكاد يكون هناك إجماع على أن المدرب هو أهم عامل في العملية التنموية، فالمدرب الجيد حتى مع المناهج المتخلفة يمكن أن يحدث أثراً طيباً في المتدربين. وعن طريق الاتصال بالمدرب يتعلم المتدربون كيفية التفكير وكيفية الاستفادة مما تعلموه في سلوكهم. ومهما تطورت تكنولوجيا التدريب واستعملنا وسائل مثل التلفزيون التعليمي، فلن يأتي اليوم الذي نجد فيه شيئاً يعوض تماماً عن وجود هذا المدرب الكفء".

وأرجو أنني قد بينت بعض أهمية تدريب المدرب من أجل إعداد أفضل لأجيالنا الصاعدة، وإسهاماً في إعادة تشكيل الحياة التي يلعب فيها المدرب دوراً متفرداً ومتميزاً. فهذا الحديث في هذا الباب عبارة عن مدخل لأهمية التدريب، في أثناء العمل، ونرجو أن تتبعه جهود تضيف إلى معناه وتزيد من فائدته.

ينبغي أن تنال عملية استمرار التدريب والتأهيل من أجل التطوير المهني أهمية كبرى، ذلك لأن التدريب المهني يعطي الفرصة لأصحاب المهن، بعد حصولهم على شهادة المهنة الفرصة لتنمية وتحسين مهاراتهم المتعلقة بأصول وطبيعة مهنتهم، وللإعداد لأدوارهم الحرفية ومهامهم الوظيفية الجديدة. ويؤكد (ماكجلوثلين) هذه الحقيقة التي تؤكد وباستمرار أن الإنسان المهني المحترف يتعلم طوال حياته حين يقول: "لا يمكن لإنسان أن يأمل في إتقان كل المعارف، بيد أن واجبه المهني يحتم عليه أن يطلع على كل ما له علاقة بعمله، ولا يمكنه عمل ذلك دون قراءة

ودراسة مستمرة. فالمعرفة التي تحصَّل عليها من المؤسسة التدريبية في أثناء الإعداد والتي نالها خلال تعلمه الرسمي ستصبح قديمة حتى قبل، وبمدة ليست بالقصيرة، أن يتقاعد، فيجب ألا يُعَرِّض مرضاه أو زبائنه إلى أخطار المعرفة البالية، بل عليه أن يتابع طريقه العملي والعلمي حتى في زحمة العمل. إن المهني شخص يتعلم طوال حياته".

إن استمرارية التأهيل والتدريب المهني تُعَدُّ أمراً مهمّاً للمتدربين بخاصة، ولكل المشتغلين بالعملية التدريبية بعامة، وبالذات في زمن مثل زماننا هذا الذي يزداد فيه الطلب على مهنة التدريب. ويقترح (تشيلانا) أن التدريب الجيد ذا التنظيم الراقي ضروري لتحسين فعالية أي مهنة وتطويرها، ولكنه أكثر ضرورة وأهمية بالنسبة للمدربين والعاملين في حقل التدريب، ذلك لأن عملية التدريب تشغل مكاناً إستراتيجياً في مهمة تطوير الإنسان. وتشير (واسكن) إلى أن القدرة المعرفية والثقافية التي يتم اكتسابها في أثناء الإعداد في المعاهد والكليات والمؤسسات التدريبية، ليست العنصر الوحيد في تدريب الأفراد وتأهيلهم. غير أن (لارسون) يؤكد أنه حتى يتمكن المدربون من التلاؤم والتكيف مع تعقيدات العصر وتقدم العلم والتكنولوجيا من ناحية، ولكي يستوعبوا الفكرة بأنهم في حاجة إلى تدريب دائم وتكوين مستمر، يجب عدم الاكتفاء بإعطائهم ذلك المفهوم بشكل شفوي أو نظري. إن التدريب في أثناء العمل يمكن أن يكون أفضل وسيلة لمساعدة المتدربين معالجة تعقيدات وقضايا التدريب.

لقد حظي التدريب المهني في أثناء العمل في السبعينيات من هذا القرن باهتمام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، ونال أولوية عند المدربين الأمريكيين، حيث نادى المدربون بظهور برامج فعالة ذات فائدة عملية، وذلك لتحسين النمو الشخصي والمهارات المهنية وفاعلية التدريب. وقد وصف قسم التدريب بوزارة التعليم في ولاية ميتشجان الأمريكية عملية التطوير المهني بأنها: "ذلك المجهود المخطط والمنظم الذي يقدم للمتدربين وغيرهم من العاملين في حقل التدريب المعرفة والمهارات الضرورية واللازمة لتسهيل وتحسين تعلم المتدربين وحسن أدائهم".

وفي الوقت الذي صارت فيه قضية المراقبة والتحكم في تخطيط رسم وتسيير برامج التدريب في أثناء العمل قضيةً تشغل بال المهتمين بشؤون التدريب عموماً، قضية حامية الوطيس على حد تعبير (جميس كولنز) فإن الكثير من هذه البرامج والنشاطات أصبحت غير ملائمة وغير مناسبة

لحاجات المتدربين؛ ذلك أن التدريب في أثناء العمل كثيراً ما احتوى على برامج وأنشطة براقة مصممة من قبل إداريين أو أساتذة جامعات، وتتطلب من المتدربين حضورها وعلى حساب أوقات فراغهم دون مراعاة للاستعدادات والرغبات والارتباطات الاجتماعية وغيرها.

ويعتقد الكثير من خبراء التدريب أن برامج التدريب في أثناء العمل التي تهدف إلى النمو المهني، يجب ألا تصمم أو تقدم فقط من قبل الإداريين أو أساتذة الجامعات. ويتوقع خبراء تدريبيون أن التدريب في أثناء العمل لن يكون في المستقبل مقتصراً على مباني المدارس، والكليات والجامعات، ولكن سيقدم في بيئات متنوعة وجلسات متعددة ذات علاقة بالمشكلات والمصادر التي تتعامل معها وتسعى إلى معالجتها.

تحسين التدريب على رأس العمل:

حتى يستطيع المدربون بخاصة والمتدربون بعامة مجاراة التقدم التقني والتطور المعرفي والتفجر العلمي، فلا بد من الوقوف على أحدث النظريات والحقائق والمعلومات في تخصصاتهم، والإلمام بالإستراتيجيات التدريبية والطرق والوسائل الموصلة لذلك، وهذا بالطبع يتطلب التدريب المستمر والتعلم الدائم. فالتدريب أثناء العمل والتأهيل المستمر للعاملين والأطر التدريبية الأخرى في أثناء الخدمة، أو ما يسمى أحياناً ويتعارف عليه بالتطوير المهني، يُعَدُّ من العناصر الحيوية والمهمة لأي برنامج يستهدف تحسين وتطوير التدريب ورفع كفاءة مخرجاته. إن التدريب في أثناء العمل وبخاصة للعاملين يُعَدُّ من المبادئ المهمة لحسن الأداء، كما أن نشاطات التطور المهني تلعب دوراً كبيراً ومتميزاً في هذا الصدد وتُعَدُّ من أهم العوامل الضرورية في:

(١) تحسين وتطوير العملية التدريبية.

(٢) رفع كفاءة المدربين وأداء العاملين.

(٣) النمو المعرفي والمهني والشخصي للعاملين.

بيد أن الخطوة المهمة والجريئة في هذا المجال تكمن في الواقع في تقويم نوعية البرامج والأنشطة الموجودة في فعاليات التدريب في أثناء الخدمة.

لقد أوصى خبراء إداريون بنقاط ينبغي اتباعها في أثناء التدريب على رأس العمل، وهي كالتالي:

(أ) يجب الاعتراف بالتدريب في أثناء العمل عنصراً ضرورياً ومهماً من عناصر العملية التدريبية.

(ب) يجب أن يعكس التدريب في أثناء العمل المبادئ التي يقرها المدربون والمهتمون بشؤون التدريب للعاملين، كالتدريب المتفرد وحرية الاختيار وتعدد البدائل.

(ت) يجب الاعتراف بالدور المتغير للمتدربين من خلال تصميم وتخطيط برامج وأنشطة التدريب في أثناء العمل.

(ث) يجب الارتفاع بمستوى التدريب في أثناء العمل إلى المستوى المحلي، والتأكيد على القضايا ذات الطابع الخصوصي للبيئة والمدرب.

(ج) يجب الاهتمام بالتنمية والبحث العلمي وبخاصة فيما يتعلق بتقويم الإجراءات والأساليب والمضامين المتبعة حالياً في التدريب في أثناء الخدمة من ناحية، ومعرفة كل تجديد أو تغيير في مسألة التأهيل البَعدي حتى يتسنى فهمه بطريقة جيدة من ناحية ثانية.

(ح) أن تكون المعارف والمعلومات والمهارات المقدمة للمتدربين خلال برامج التدريب ذات طابع عملي، بحيث يستخدمها المتدربون بسرعة ويوظفونها في حياتهم اليومية.

تعرف (NEA) عملية التدريب في أثناء العمل بأنها: ذلك النمو الذي يحدث في أثناء العمل، فهو استمرار للتطور المهني الذي ابتدأ قبل الخدمة خلال فترة الإعداد، فالتدريب في أثناء العمل عملية موجودة في داخل أي برنامج مخطط ومصمم لجعل المتدرب أكثر فعالية. وهذا النوع من التدريب يجب أن يكون جزءاً أساسياً من أي برنامج تدريبي.

وعلى الرغم من أن هناك إجماعاً على أن الحاجة للتدريب في أثناء العمل ضرورة لا بد منها، إلا أن المدربين ومصممي المناهج التدريبية لديهم نظرة تختلف بالنسبة لطبيعة مثل هذا التدريب والتأهيل البَعدي:

ويعرّف (فان راين) و(أورانج) التدريب في أثناء العمل بأنه: "جزء من برنامج التطوير المهني المصمم لزيادة المهارات المعرفية واليدوية، وذلك لتطوير الاتجاهات المطلوبة للمؤسسة".

يعرف مدربون آخرون التدريب في أثناء العمل بشكل محدد وأضيق شمولاً من تعريفات سابقيهم، إذ يستخدمون مفهوم التدريب في أثناء العمل ليشير فقط إلى برامج التدريب والعمل

المهني للمتدربين، حيث يرون التدريب في أثناء العمل على أنه أي نشاط يهدف إلى تطوير مهني يقوم به المتدرب بمفرده أو مع المتدربين الآخرين بعد الحصول على الشهادة وبعد ابتداء الممارسة المهنية.

وبوقفة سريعة أمام التعريفين اللذين جاء بهما الكتاب السنوي للجمعية القومية لدراسة التربية، نجد جلين هاس، في الجزء الأول من مؤلفه عام ١٩٥٧، يؤكد أن التدريب في أثناء العمل يشمل كل الأنشطة التي يلتزم بأدائها جميع المستخدمين المحترفين في المجال التدريبي: وبتصور شامل، بحيث يشمل التدريب في أثناء العمل كل الأنشطة التي يقوم بها المشتغلون المهنيون خلال خدمتهم والتي صممت أصلاً لتساهم في التحسين والتطوير الوظيفي، بينما يتعرض موريس كوجان في الجزء الثاني من الكتاب نفسه لعام ١٩٧٥م للتدريب في أثناء الخدمة بالتعريف المحدد الذي يقتصر على المتدرب دون سواه: يفهم التدريب في أثناء العمل عموماً بأنه البرامج المهنية والوظيفية التخصصية الرئيسة المعدة خصيصاً للعاملين التي ينهمك فيها المتدرب بعد تخرجه وتوظفه.

ومن التعريفات العديدة التي تناولت جوانب التدريب وأبعاده المختلفة تعريف براين كيس الذي يرى أن التدريب في أثناء العمل: "أنه كل الحلقات الدراسية والنشاطات التي يشترك فيها المتدرب بهدف زيادة معلوماته المهنية وميوله ومهاراته، ويدخل في هذا جميع الدراسات التي تؤهله لشهادات أعلى من شهادته الأصلية التي أهلته لدخول المهنة"، وتعريف محمد البرعي الذي يقول إن: "التدريب عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات المصاحبة للعمل والسلطة".

ويُعَدُّ المسؤول دائماً عن تخطيط وتسيير سياسة برامج التدريب هم مسؤولو الإدارة الرسميون والمشرفون، بينما يُعَدُّ المتدرب بالاشتراك مع غيره من المتدربين الآخرين هم المسؤولون بداية عن تخطيط ورسم مثل هذه البرامج والأنشطة.

أهمية التدريب على رأس العمل:

تولي معظم دول العالم، إن لم يكن كلها، اهتماماً متزايداً بالتنمية الشاملة بجميع أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والروحية والحضارية. وتحرص هذه الدول على

تطوير الطاقات البشرية واستثمارها، وذلك عن طريق تدريبها ومتابعة تأهيلها ورفع مستوى أدائها وتحسين مقدرتها الإنتاجية. بيد أن هذه الكفاءة العالية والمهارة الراقية لا يمكن تحقيقها، وبالدرجة التي عول عليها، في زيادة الإنتاج والاعتماد على الذات المحلية، ولا بد من تدريب مستمر وتربية مستديمة تزود العنصر البشري بما يستجد من جديد في عالم المعرفة والتقنية، حتى بعد انتهائه من مراحل الإعداد الأولي ومؤسسات التأهيل القَبلي. وعليه، فإن أهمية عملية التدريب في أثناء العمل تكمن في كونها الجانب المكمل لمرحلة الإعداد الأولي للأفراد في الوظائف والمهن المختلفة. فالتدريب عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى أرقى من الكفاية وحسن الأداء، وهو ظاهرة تربوية مستديمة وملازمة للإنسان. وهناك حياة تمكنه من استغلال إمكاناته وتساعده على بلوغ غاياته، وذلك عن طريق إحداث تغييرات في معلوماته ومهاراته وخبراته وطرق أدائه وسلوكه واتجاهاته، ما يجعله أكثر كفاءة في مزاولة وظيفته بطريقة منظمة وفعالة.

وإذا كان التدريب في أثناء العمل يشكل في هذا العصر الذي يتميز بالسرعة والتفجر المعرفي ضرورة ملحة في جميع الوظائف والأعمال والقطاعات والاتجاهات، فإنه يشكل في القطاعات الصناعية ضرورة أكثر إلحاحاً وأشد مطلباً، حيث إن تلبية المطالب التدريبية ومجابهة التحديات التقنية الجديدة ستكون معتمدة وبشكل كبير جداً على تحسين برامج التدريب في أثناء العمل، وبالتحديد على تحسين برامج التدريب للعاملين في أثناء العمل، وعلى تحسين أداء العاملين في المصنع، فالتربية المهنية المستمرة للعاملين عملية مهمة من أجل تنميتهم الشخصية وتنمية مهاراتهم وفعالياتهم في العمل.

فالتنظيم الجيد للتدريب في أثناء العمل أمر ضروري لأفراد أي مهنة، وبخاصة للعاملين ومن لهم علاقة بالعملية الإنتاجية، لأن التدريب يحتل مكانة إستراتيجية مهمة في تنمية وتطوير الإنسان.

فالتنمية المهنية للعاملين مهمة للغاية، وعلى وجه الخصوص في الوقت الذي يزداد فيه الطلب على مهنة الفرد الكفء من ناحية وانحسار المصادر من ناحية أخرى. فالتجديد وإعادة التأهيل أمران ضروريان كي يستطيع المتدربون مواجهة التحديات ومتابعة التطورات الجديدة. كما أن التدريب في أثناء العمل مهم في عملية التنمية الفردية والمجتمعية والقومية، وأهميته هذه تظهر في استمراريته بعد الانتهاء من فترة الإعداد الأولية، وذلك للتقدم الهائل والزيادة السريعة في حقول المعرفة والتقنية والتطور المستمر في نظريات التعلم وإستراتيجيات التدريب وتطبيقاته.

التدريب وأخلاقيات الإدارة:

بعد أن تحدثنا عن التدريب وأهميته وبعض صوره في نهاية هذا الباب، فيحسن بنا أن نقوم بتحليل دور التدريب في تشكيل سلوك الفرد إيجابياً.

ومن الأمور التي يتعين علينا أن نؤكدها بدايةً، هي أن الهدف الأساس للتدريب هو تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد التنظيم من جهة، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم لتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومن أجل رفع مستوى أدائهم من جهة أخرى.

ومن هنا يؤدي التدريب دوراً أساسياً في تذكير وتوضيح وتوليد الالتزام الذاتي بأخلاقيات الإدارة الإيجابية وتهيئة المناخ الملائم الذي تنمو فيه القيم والاتجاهات الإيجابية بين العاملين في التنظيم. ومن الأمور التي يهمنا الوقوف عليها ونحن نبحث في دور التدريب في موضوع أخلاقيات الإدارة أن نحدد معنى القيم ومعنى الأخلاق. أما القيم فهي مثاليات ومعتقدات ومواقف يتخذها الأفراد وتحدد العلاقات الشخصية والاجتماعية والسياسية كافة.

وعليه، فهي تُعَدُّ الركيزة الأساس للأنظمة والمبادئ لكل من سلوك الفرد والمجموعة والمجتمع ككل. وأما الأخلاق فهي تطبيق عملي للقيم من خلال سلوك الفرد وتصرفاته. فهي تقدم الأسس الأخلاقية الشرعية لتوجيه السلوك الشخصي تحت ظروف وأوضاع متغايرة.

وكذلك الحال بالنسبة إلى القيم التي تنعكس على القوانين والأنظمة والتعليمات ونظم السلوك والمعايير المهنية. ولذلك، ترتبط الأخلاقيات بالقيم التي تُعَدُّ بمنزلة القواعد التي تحكم على السلوك بأنه أخلاقي أو غير أخلاقي من وجهة نظر الفرد. بمعنى أن الفرد يضع لنفسه أخلاقيات معينة ترتكز على ما يؤمن به من قيم، ومن ثَمَّ يتولد عن تلك الأخلاقيات نمط سلوكي معين إما أخلاقي أو غير أخلاقي بالنسبة إليه من جهة، وحكم الآخرين عليه بأنه أخلاقي أو غير أخلاقي من جهة أخرى.

يبدو أن أغلبية المجموعات تعتقد أن مدارس ومعاهد الإدارة يجب أن تكون أول مكان تقدم فيه دورات عن القيم والأخلاقيات والمساءلة العامة، وأن التدريب اللاحق لهذه المواضيع سوف يعززها بعد الانخراط في الوظيفة.

كذلك أكدت نتائج المسح الدولي المتعلق بتدريس موضوع المسؤولية العامة أن الاعتقاد السائد بين مجموعات علم الرابطة بأنه لا يمكن تحقيق مستوى ممتاز من الإدارة العامة دون المحافظة على مستويات عالية من السلوكيات الأخلاقية التي تعتمد بدورها على الخلفيات الأخلاقية التي تلازم الشخص عند التحاقه بالخدمة العامة، ومن ثَمَّ يكون لها أثر كبير في القرارات المتخذة والواجبات المؤداة التي تؤدي بدورها إلى صراع في المصالح، ومن ثَمَّ يترتب عليها ممارسات غير أخلاقية تؤدي إلى زعزعة ثقة الجمهور بعدالة موظفي الخدمة العامة والنظر إليهم بعدم الاحترام.

من هنا تبرز أهمية الحاجة الملحة إلى تقديم دورات وندوات ومناقشات لتطبيع فكرة المسؤولية العامة وغرسها في الأذهان. إن مثل تلك البرامج التدريبية تساعد المشارك على اكتشاف وإدراك طبيعة القيم بما يتلاءم مع إحساسه بالمسؤولية العامة. كما يجب أن تتضمن تلك البرامج والدورات قضايا حقيقية مأخوذة من أرض الواقع، وتدور حول اكتشاف المشكلات الأخلاقية القائمة ومسائل الإحساس بالمسؤولية والمساءلة، ومن ثَمَّ يستطيع المشارك تجنب المواقف المماثلة.

مؤشرات ومعايير للقيم والأخلاقيات:

إن أحد الأهداف الرئيسة لمجموعة العمل الخاصة بتطوير مناهج التعليم والتدريب في مجال الأخلاقيات وضع مؤشرات ومعايير للقيم والأخلاقيات، وبعد إجراء العديد من التعديلات تم الانتهاء إلى تبني مؤشرات ومعايير للقيم وأخلاقيات الإدارة موجهة إلى:

- تعليم وتدريب الإداريين والمديرين العموميين وليس إلى سلوك فئات المستويات الإدارية الدنيا.
- التفرقة بين القيم والأخلاقيات.
- التكامل بين السلوك الفردي والجماعي.
- التمييز بين النظم السياسية والاقتصادية المختلفة.

ومما لا شك فيه أن التعليم والتدريب في أمور القيم والأخلاقيات يعد أمراً ضرورياً لفئات الإداريين والمديرين في المستويات الإدارية العليا. ولكي نغرس القيم يجب أن يتضمن تدريب وتعليم

الإداريين والمديرين العموميين إرشادات عن الأمور التالية:

(١) نظم العدالة والمساواة في الثقافات المختلفة ومؤسسات الحكم.

(٢) حقوق وواجبات ومسؤوليات الأفراد والجماعات ضمن النظام الاجتماعي والسياسي.

(٣) أهداف الحكومة ومحددات نشاطاتها بصفتها هيئة تعمل على حماية التقدم الاقتصادي والاجتماعي والقيم الثقافية.

(٤) معايير وقواعد الموضوعية والفاعلية والتجرد والنزاهة في السلوك والاستقامة في تصريف الشؤون العامة التي تتسم بالمهنية والتخصص تكرس لإنجاز مستوى عال من الكفاءة والمقدرة.

(٥) نظام اتصالات عام يضمن فهم المواطن ومشاركته في عملية الحكم.

(٦) نظام حكومي يكفل ويرعى مبدأ استجابة ومساءلة الموظفين من خلال ممثلي الشعب.

ونورد فيما يلي بعض هذه العناصر:

(١) وجود مؤسسات مستقلة تضمن إعداد وتنفيذ برامج دون خوف من التبعات السياسية. وعليه، فإن حرية اكتشاف قضايا جدلية ومناقشتها بعمق ضرورة حتمية توفر أرضية صلبة لاستفادة المشاركين منها.

(٢) الالتزام باستمرارية وديمومة برامج التدريب على القيم والأخلاقيات.

(٣) اعتماد المناهج على التوجهات والمعايير التي وضعتها الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة.

(٤) اختيار مدربين وأساتذة أكفاء مؤهلين ذوي معرفة واسعة وتدريب عالٍ ولديهم الرغبة والالتزام والاهتمام بالموضوع.

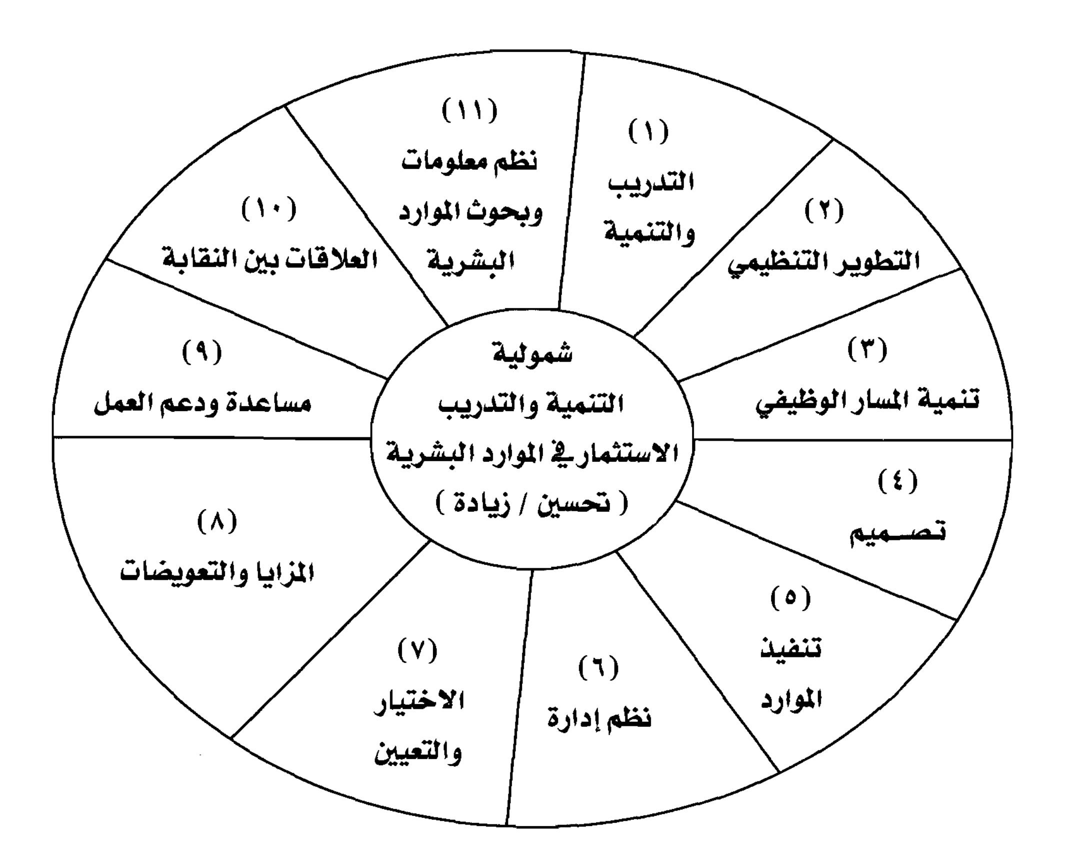
(٥) تكييف أساليب التعليم والتدريب وفقاً لمستويات المشاركة من حيث التخصص، والسن والجنس والخبرة، لذا يجب عرض المادة التعليمية بطرق وأساليب متنوعة تكفل للمشاركين – قبل وفي أثناء الخدمة – فهماً وتقبّلاً للمواضيع الدراسية.

(٦) ربط النظريات بالواقع عن طريق الاستعانة بالمدربين والأساتذة ممن لهم خبرات عملية، وعن طريق استخدام الحالات الدراسية العملية والنظرية، ولعب الأدوار، والمحاكاة وغيرها من الأساليب التدريبية المتجددة.

(٧) وأخيراً تعميق العلاقات التعاونية بين الأكاديميين والممارسين من خلال عقد مؤتمرات وندوات وحلقات دراسية وبحوث وغيرها من الجهود المشتركة.

وكلمة أخيرة يمكن أن تقال هنا بأن مقياس نجاح وفاعلية جهود التعليم والتدريب تتمحور حول سلوك الموظف وإمكانية تغييره أو تشكيله إيجابياً.

(شمولية التنمية والتدريب)



الاستثمار في الموارد البشرية (تحسين/زيادة):

إن الاستثمار البشري (تدريب وتنمية القوى البشرية) فى كثير من المؤسسات الحكومية لم يكن يأخذ اهتماماً كبيراً من هذه المؤسسات أو من إداراتها، حيث إن الدعائم الأساسية التي كانت ترتكز عليها فى إدارة شؤونها كانت تعتمد اعتماداً كبيراً على الشكل التقليدي للإدارة في المؤسسات من كونها مؤسسات تعتمد على العمل من خلال إصدار الأوامر التي فرضها عليها الهيكل التنظيمي الهرمي، ومن خلال الإجراءات الجامدة التي تعمل على تحديد المسارات التي ينبغي للعاملين أن يعملوا فى إطارها المقيد للتصرف أو التعديل أو التبسيط، حيث كان بالنسبة للمؤسسات كأنه دستور غير قابل للمساس، كما أنه يضمن لهم من وجهة نظر القيادات عدم الإخلال بمنظومة العمل، متناسين ومهملين القدرات العقلية للعقول البشرية والتفكير لدى العاملين، كما أن أساليب الرقابة اللصيقة لأداء العاملين لم تسمح لهم بتجربة اقتراحاتهم خوفاً من العقاب الذي تلوح به دائماً قيادتهم من خلال اللوائح والقوانين الصارمة.

إن مشكلة اللوائح والقوانين أنها وضعت من أجل متابعة ومراقبة النسبة القليلة من العاملين الذين يتسمون بالتسيب ولكنها أصبحت قيداً على جميع العاملين.

إن القرن الواحد والعشرين هو قرن الاهتمام بالموارد البشرية، حيث إنه هرم رأس مال المؤسسة الحقيقية كما ذكرنا سابقاً، حيث إن هذا القرن هو قرن ثورة الاتصالات التي ألغت حاجز الزمن وحاجز المكان، فلم تعد هناك مسافات بين البلاد وبعضها، فإنك تستطيع أن تعرف أحدث الابتكارات التكنولوجية في العالم بمجرد ظهور هذا الابتكارمن خلال الشبكة العنقودية، لذا فإن الميزة التنافسية فى هذا القرن لن يصنعها غير الاهتمام بعقلية وفكر المورد البشري من خلال تزويدهم بالمعارف عن طريق التدريب الحقيقي، وليس التدريب الشكلي الذى كان يعتمد على الكم وليس الكيف، حتى نصبح مؤسسات فاعلة قادرة على العمل في هذا العصر سريع التغيير.



الباب الرابع

إدارة الجودة



الباب الرابع

إدارة الجودة

تمهيد:

الجودة مفهوم حديث في عالم اليوم، نتج عن منافسة مستعرة بين دول العالم التي تتنافس وتتصارع في الأسواق المفتوحة التي فرضتها تكنولوجيا الاتصالات الحديثة. فالمفهوم يعني ضمن ما يعنيه، تصميم منتجات وتوفير خدمات مستقبلية ترضي العملاء وتشبع تطلعاتهم واحتياجاتهم، كما أنه يعني أداء العمل بطريقة صحيحة من الوهلة الأولى مع استمرارية الإتقان والتطوير.

لقد زادت ظاهرة الكساد التجاري الذي ضرب عدة أسواق عالمية من حدة هذه المنافسة، فزاد العرض عن الطلب ليفسح المجال للمستهلك ليصبح سيد السوق المطاع الذي يسعى الجميع لإرضائه.

في ظل هذه الظروف وهذا التسابق المحموم، ظهر مفهوم إدارة الجودة كأسلوب جديد، وأصبح السعي لتحقيق أعلى معدلات الجودة لإرضاء العملاء، والحفاظ عليهم القانونَ الذي يحترم بنوده الجميعُ، كما أضحت إدارة الجودة حديث الساعة، وانعكست هذه الأهمية في أن أصبح للجودة منظمتها العالمية، التي اتخذت من جنيف مقراً لها، كما أصبحت لها شهادتها المعروفة بالأيزو.

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة وما حققته من نجاحات وطفرات هائلة على مدى العقدين الماضيين في عدة شركات عالمية في أمريكا واليابان وأوروبا، جعلت من إدارة الجودة مدار اهتمام المراكز العلمية والجامعات ومراكز البحوث والشركات العالمية العملاقة والأجهزة الحكومية المختلفة، حيث تسعى كل هذه المرافق لنيل شرف الارتقاء لهذا المستوى، إن هذه الإضافة المتواضعة

التي نحن بصددها حول إدارة الجودة، تعدّ مساهمة بسيطة في تحديث المعرفة الإدارية لدينا، الذي تأخرت منظماته كثيراً في الأخذ بهذا النظام أو لنقل إنه طُبِّقَ على استحياء وفي قطاعات قليلة منه.

إن موضوع هذا الفصل يؤكد الاهتمام العالمي بمسألة الجودة وأنظمتها وتوثيقها ودورها المحوري في الارتقاء بنوعية الإنتاج والخدمات وضبط عملية المواصفات وتخفيض التكاليف، مع تأكيد العلاقة الوثيقة بين هذا الموضوع ومستقبل صناعتنا وانفتاحنا على الأسواق العالمية تصديراً لإنتاجنا وتمشياً مع الانفتاح التجاري العالمي.

لقد طورت الجودة الإدارية أو هي غيرت الكثير من مفاهيم الإدارة التقليدية، باهتمامها بالإستراتيجيات طويلة الأمد، وعدم إهمالها - في الوقت ذاته - تحقيق الأهداف على المدى القصير. هي من خلال ذلك تقوم بتقدير منافع العمل الجماعي وفوائده، ومكافأة الجهد الفردي وتركز على العناصر المؤثرة بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتخفيض التكاليف وإنتاج سلع أو خدمات ترضي العملاء.

وعوداً على بدء، يجب ألا يغيب عن أذهاننا، ونحن نتطلع لتأسيس أدبيات للإدارة متوافقة مع ذاتنا، إن نظام الجودة بضاعة إسلامية غير مزجاة، عبر عنها أبلغ تعبير قول الحق - جل وعلا - في محكم التنزيل ﴿ وَأَحْسِنُوٓاْ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾، كما عبر عنها قول سيد ولد آدم (ﷺ): "**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه**" نعم إنها بضاعتنا التي نأمل أن نستعيد سيرتها لنستحق بالفعل الريادة ونحوز سبقاً كنا أصلاً في مقدمته.

إدارة الجودة ... لمحة تاريخية:

تُعَدُّ إدارة الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة التي شغلت علماء الإدارة والباحثين الأكاديميين واستحوذت على اهتماماتهم، وانتقل صداها إلى صفحات كتب الإدارة ومجلاتها المحكمة ودورياتها لتتداول تلك الأفكار بين كل من يهمهم تطوير وتحسين الإنتاج والخدمات في مختلف المؤسسات الإنسانية. ومفهوم إدارة الجودة تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لوجهة النظر لدى هذا الباحث أو ذاك، ولكن هذا التباين الشكلي في المفاهيم والأفكار يتماثل في المضامين الهادفة، لأنها تتمحور حول هدف واحد منشود هو المستهلك. ومن هنا نجد أن مفهوم

إدارة الجودة همٌّ مشترك لكل الأفراد العاملين في المنظمة، ولا ينحصر الاهتمام في العاملين في مجال النوعية فقط، وهذا يعني الإسهام الفاعل لكافة عناصر النظامين الإداري والتنظيمي.

ربما يغيب تعريف موحد متفق عليه لإدارة الجودة يحظى بقبول عام لدى العلماء والباحثين، إلا أن ذلك لا يعني الغياب التام للتعريفات، التي تجد بعض القبول أو قبولاً من شريحة من الإداريين، لأن التعريف أصلاً صعب في مجال العلوم الاجتماعية بحكم تطورها ومعايشتها لمجتمعات مختلفة، فمثلاً وضعت منظمة الجودة البريطانية تعريفاً لمفهوم إدارة الجودة على أنها: "فلسفة إدارية لمؤسسة تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وأهداف المشروع معاً"، أما وجهة النظر الأمريكية حيال التعريف فتقول: "إدارة الجودة عبارة عن فلسفة ومبادئ ترشد المنظمة لتحقيق تطور وكفاءة مستمرين، بحيث تسعى العمليات كافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين".

إذن يمكن إجمال ذلك بالقول أن الجودة بمعناها العام عبارة عن إنتاج المؤسسة لسلعة من السلع أو تقديمها لخدمة من الخدمات بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تفي بحاجة ورغبة عملائها وتحقق رضاهم وسعادتهم. وهذا بالطبع لا يتأتى إلا من خلال مقاييس موضوعة سلفاً تتوافر فيها صفة التميز.

تاريخياً مرّ الحراك التنظيمي للفكر الإداري عبر مراحل ومستويات فكرية فلسفية استمرت أكثر من قرن من الزمان، بدأت بالمدرسة التقليدية منذ عام ١٨٩٠ وتركز حول الفكر البيروقراطي، وظهرت من خلاله مستندة على العديد من المفاهيم الرسمية والمعمارية. ثم تلتها المدرسة السلوكية أو الإنسانية، التي ظهرت منذ العام ١٩٢٩، حيث تم التركيز من خلالها على الجوانب الإنسانية والسلوكية، خاصة بعد فشل الجوانب المادية في العلاقات الاجتماعية، ومن التطورات التي ظهرت عبر هذه المرحلة جوانب إنسانية أكدتها الحوافز والقيادة والمعنوية، ثم ظهرت مدرسة النظم عام ١٩٤٠م، مؤكدة بمفاهيمها على الجانبين المادي والمعنوي معاً، ثم تلتها مدارس متعددة أنضجتها التجارب المتراكمة فلسفياً على صعيد العملية الإدارية والتنظيمية.

ثم ظهرت نظرية (Z) مجسدة حقيقة معالم المجتمع اليابانى، ومؤكدة مرتكزات ثلاثة وهي: الثقة، المودة والمهارة. ونظرية (Z) تؤكد البعد المعنوي أكثر من الأبعاد المادية، استناداً لتربية وثقافة المجتمع الياباني، وكذلك استناداً للتماسك العائلي "الأسري" لديهم وأثر ذلك في النهوض بالتطورات النوعية التي أحرزها اليابانيون.

رقابة العامل من عام ١٩٠٠م

رقابة الملاحظ من عام ١٩٠٠م إلى ١٩٢٠م

رقابة المفتش من عام ١٩٢٠م إلى ١٩٤٠م

الرقابة الاستاتيكية من عام ١٩٤٠م إلى ١٩٦٠م

تأكيد الجودة من عام ١٩٤٠م إلى ١٩٦٠م

الجودة الشاملة من عام ١٩٨٠م إلى الآن

ومن الناحية التاريخية أيضاً، يمكن استعراض تطور إدارة الجودة على النحو التالي: الفترة من ١٩٤٠- ١٩٤٥م، وتتمثل في الريادة الأمريكية باستخدامهم للأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص، ثم تلتها فترة الخمسينيات، حيث محدودية المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة، وكذلك الإهمال لحدٍّ ما لكل من الإنتاجية والجودة، ثم جاءت فترة الستينيات حيث تم التأكيد على الجودة، وقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه، حيث ركزت على مفهوم الجودة وجوانبها المهمة المتعددة، وفي فترة الثمانينات تم التوجه لإقامة أقسام للجودة وظهرت معاييرها مثل أيزو ٩٠٠٠، أما في فترة التسعينيات، فأهمّ ما يميزها هو بروز الاهتمام المتزايد بمفهوم الجودة، وظهور التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية المتعددة.

عندما نتحدث عن إدارة الجودة ومراحلها وتطور مفهومها، لا بد أن نقف طويلاً عند ثلاثة مفكرين كبار أسهموا بفعالية في تطوير المفهوم والارتقاء بمداخله، وهؤلاء العلماء هم: إدوارد دمنج، وهو مستشار أمريكي، ويُعَدُّ بمنزلة الأب القائد لثورة إدارة الجودة من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية وتقليل الانحرافات داخل المنظمة، ثم يليه جوزيف جوران الذي ساهم بفعالية في إدارة الجودة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية، ومنح وسام تقدير من قِبل إمبراطور اليابان، وقد ركز جوران على العيوب والأخطاء في أثناء الأداء التشغيلي "العمليات"، وثالث هؤلاء القادة الرواد هو فيليب كروسي الذي جاء بمفهوم "المبيعات تساوي صفراً" (Zero Defect) في

إطار العمليات الإنتاجية، ويرى أن الجودة تتأتى من خلال عوامل عدة، منها وعي المستهلك بأهمية الجودة، وتطوير الأدوات المساعدة على تطوير إدارة الجودة مع الاعتقاد بتطوير الثقافة المتعلقة بالجودة، وسوف نتطرق إلى كل هؤلاء فيما بعد عندما نتناول المناهج المختلفة لإدارة الجودة.

قد يحدث بعض الخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومقياس الجودة العالمية (الأيزو ISO)، ولكي نجلي هذا اللبس نوضح:

ماهية سلسلة الأيزو ISO Series:

إن (الأيزو) بوصفه مصطلحاً هو اختصار لـ International Standardization Organization، ويعني (المنظمة العالمية للمقاييس)، التي وضعت معايير أو مقاييس عالمية لإدارة الجودة في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، فهنا الأمر لا يتعلق بضمان جودة المنتج، بل لا بد من استمرارية الجودة وكمالها وفق المعايير المطلوبة من قبل المنظمة، فالمواصفات الدولية (أيزو ٩٠٠٠) جاءت معياراً موحداً لإدارة الجودة على الصعيد العالمي، وتشتمل مواصفات الجودة (أيزو ٩٠٠٠) على سلسلة من المعاييرالقياسية لأي نظام إداري متكامل، بمعنى أنه يحتوي على الحد الأدنى لمتطلبات أي نظام إداري متكامل.

وهذه السلسلة من المواصفات تم إصدارها من المنظمة الدولية للتوحيد القياسي بسويسرا، وكلمة (أيزو) مشتقة من الكلمة الإغريقية. (أيزوس) وتعني (متساوي) وهي الأحرف الأولى لاسم المنظمة : International Standardization Organization.

وقد شُكِّلت عام ١٩٤٦ ـ ١٩٤٧ في جنيف بسويسرا من مائة عضو مؤسس، بالإضافة إلى الأعضاء الذين انضموا. وهي تعتني بنشر القياسات بهدف تسهيل التجارة الدولية، وهي تصدر وتراجع سنوياً ما يقرب من ٨٠٠ من القياسات، واللجنة الفنية (١٧٦) مسؤولة عن قياسات الجودة، وتتكون من أعضاء مؤسسين وهم:

- (ANSI) المعهد القومي الأمريكي للقياسات.
- (SCC) مجلس القياسات الكندي.
- (AFNOR) الجمعية الفرنسية للقياسات.
- (BSI) المعهد البريطاني للقياسات.

- (NNI) المعهد الهولندي.
- أول وثيقة أصدرت هي : BS ٥٧٥٠ ـ MIL ٩٨٥٨.

وهي مشتقة من المواصفات البريطانية BS ٥٧٠ والأمريكية MIL - Q ٩٨٥٨ A والتي سبقتها في الإصدار، وعلى الرغم من أنها صدرت من جهة دولية إلا أنها لها أصل ومشاركة أمريكية، ولا تنطبق على جودة المنتج النهائي (السلعة أو الخدمة) فقط، ولكن على نظام الجودة ككل، وتنطبق على المنشآت التي تنتج كل أنواع المخرجات (سلعاً وخدمات)، بمعنى أنها تنطبق على المنشآت في جميع أنحاء العالم، وهي توصف الأهداف، والفلسفة وليس الإجراءات.

وقد صدر من هذه السلسلة عدد من الإصدارات (أيزو ٩٠٠٠/١٩٨٧ ـ أيزو ٩٠٠٠/ ١٩٩٤ ـ أيزو ٩٠٠٠/ ٢٠٠٠ ـ أيزو ٩٠٠٠/ ٢٠٠٨)، وهذه الإصدارات كانت بهدف تحسين المواصفة وجعلها أكثر مرونة للتعامل بها مع كل أنواع واختلافات الأنشطة والمؤسسات.

وقد أصبحت الآن عبارة عن شهادة واحدة، وهي (الأيزو ٩٠٠١/ ٢٠٠٨)، فالأيزو بهذه الصفة يُعَدُّ نظاماً للرقابة الكلية على الجودة يشتمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط للمنظمة يلتزم بها. فـ (أيزو ٩٠٠٠) إذن شهادة تمنح بواسطة المنظمة الدولية للتوحيد القياسي للشركات، وتشترط مواصفة الشهادة على الشركة الاحتفاظ لديها بعدد من سجلات الجودة، وذلك لإثبات استمرارية كفاءة الجودة من قبلها، على سبيل المثال سجل الجودة وسجل التدريب وغيرهما.

كذلك أصدرت المنظمة مواصفة جديدة لحماية البيئة تحصل الشركة الممنوحة بمقتضاها الأيزو (١٤٠٠٠) التي تسمى (نظام الإدارة البيئية العالمي)، وكذلك الأيزو ١٨٠٠٠ وهو الخاص بالسلامة والصحة المهنية، وبلا شك فإن المنظمة أو المنشأة التي تتمكن من الحصول على هذه الشهادة ستحظى بسمعة عالمية وتكسب ثقة العملاء.

ومع ذلك فشهادة الأيزو بفروعها الثلاثة لا تُعَدُّ شهادة جودة شاملة بشقيها الفني والإداري ولكنها شهادة تأكيد جودة إدارية فقط.

إن عملية الحصول أو مجرد الحصول على شهادة الأيزو ليس نهاية المطاف، فلابد من استمرارية المحافظة على جودة المنتج، لأن أي شركة تعجز عن المحافظة على الجودة تُجَرَّد من الشهادة، كذلك تكون الشركات الحائزة على الأيزو عرضة للتفتيش الدوري، وقد يكون تفتيشاً مفاجئاً.

متطلبات الأيزو ٩٠٠١ / ٢٠٠٨:



أولاً: دليل الجودة:

وثيقة توضح سياسة الجودة وتصف نظام الجودة بالمنظمة.

- دليل الجودة هو أكثر عناصر نظام الجودة أهمية للأيزو ٩٠٠٠، حيث إن هذه الوثيقة تخدم العديد من الأغراض.
- يساعد في خلق وتنفيذ نظام الجودة.
- يصف أهداف وبنيان نظام الجودة.
- يُظْهِرُ التزام الإدارة بنظام الجودة.
- يعمل مرجعاً لنظام الجودة، ويوضح مدى تحقيق متطلبات نظام الجودة الذي تسعى الشركة للحصول على شهادته.
- مرجع لإجراءات العمل بالشركة.
- يعمل مرجعاً للجهات التي تمنح شهادة الأيزو والجهات الخارجية الأخرى التي تقيم نظام الجودة (مثل العملاء، المساهمين ... إلخ) التي تحددها الشركه ويوفر وصفاً مناسباً لنظام الجودة.

بالإضافة إلى أن دليل الجودة شمل الأقسام المتعلقة بقياسات الأيزو ٩٠٠٠ فإنه أيضاً يحتوي على كل أو بعض الآتي:

- جملة مختصرة عن سياسة الجودة للشركة بما يتطابق مع متطلبات القياسات التي تنص على أن تكون سياسة الجودة معلنة لجميع العاملين بالشركة أو المؤسسة.
- يعكس إجراءات العمل الحقيقية ووثائق نظام الجودة المستخدمة.
- وصف موجز للشركة وهو مفيد عندما يعرض دليل الجودة على العملاء والموردين المتوقعين.
- مختصر ودقيق من ٢٥ - ٥٠ صفحة.
- يحتوي على جملة توضح مهمة الشركة (اختياري).
- به قائمة بالتوزيع (للنسخ المراقبة).
- به قائمة إجراءات العمل التي تستخدمها الشركة.

ثانياً: دليل الإجراءات:

طريقة موصفة لأداء النشاط.

يرد ذكره في نظام الجودة كإجراء (مكتوب) أو إجراء (موثق) وعادة ما يحتوي على:

- الغرض والمجال للنشاط.
- ما الذي سوف يتم عمله ومن الذي سيعمل النشاط؟
- أين ومتى وكيف سيتم عمل النشاط؟
- ما المواد الخام والمعدات والوثائق التي سوف تستخدم؟
- كيف سيراقب ويسجل أداء النشاط؟

ثالثاً: تعليمات التشغيل:

توافر توجيهات محددة لأداء النشاط الذي ورد ذكره في إجراء العمل.

- ضمان كيف يستكمل العمل بنسبة ١٠٠٪.
- عموما تتم بواسطة قسم واحد أو فرد واحد.

بلا شك أن الحصول على شهادة الأيزو يساعد المؤسسات على ضبط عمليات إنتاجها والتحقق من جودتها، كذلك فهي تكسب ثقة عملائها واستمرارية تعاملهم معها، كما أنها تحقق تفوقاً على منافسيها من الشركات التي لم تحصل على الشهادة، ومن ثَمَّ تكون حصتها أكبر، والفائدة الكبرى للشركة أو المنظمة الحائزة على الأيزو تتمثل في المساعدة التي ستجدها شركات القطاع الخاص للدخول في الأسواق العالمية، كما ستزيد من أرباحها.

وبناءً على هذا، يعدّ نظام الجودة مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، وهذا يعني أن المنظمة قد تحصل على الأيزو دون أن تلمّ بمنهجية إدارة الجودة الشاملة، لأن المنهجية أعمّ وأشمل من الأيزو.

الثقافة التنظيمية محور نجاح إدارة الجودة الشاملة

تتطلب منهجية إدارة الجودة الشاملة إحداث تغييرات شاملة حتى تتمكن من تطبيق هذه المنهجية على أسس متينة، والمعروف أن كل تغيير ـ أياً كان نوعه وشكله ـ سيجد بلا شك مقاومة من قبل العاملين داخل المنظمة، فالجديد يلغي القديم الذي اعتادو، لذا لا بد من توقع المقاومة والتعامل معها برويّة وفطنة ومن غير عنف، تعاملاً مخططاً مدروساً لتحييد مقاومتها وكسب ثقة العاملين ونيل تأييدهم لهذه التغييرات، من خلال برامج نوعية توضح للعاملين أهمية التغيير وضرورته وجعلهم مشاركين فيه، وتكون تلك المقاومة قوية وشرسة كلما كانت المؤسسة قديمة، لأن فلسفة المنظمة تكون عميقة الجذور في نفوس وأذهان العاملين.

أما بخصوص التغييرات الأساسية المطلوبة، التي تعدّ ضرورية لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فتشمل تغيير ثقافة المنظمة التنظيمية البالية إلى ثقافة جديدة تقوم على المرتكزات الأساسية التي يُحتاج إليها في عملية التطبيق. والثقافة التنظيمية البديلة هي بنية اجتماعية

تشتمل على مجموعة مبادئ وقيم ومفاهيم ومعتقدات يجب أن تسود داخل المنظمة، وتمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة، حيث تقوم بتوجيه السلوك الإنساني، وتؤدي دوراً محورياً في اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل المختلفة داخل المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية الجديدة تكون قادرة على إحداث تكامل للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، أو بالأحرى بين جميع العاملين بالمنظمة. هذا التكامل يخلق نوعاً من الوحدة بين العاملين في المنظمة ويوجهها نحو تحقيق رسالتها.

ومن التغييرات المهمة، جعل لغة الحديث والعمل والسلوك متناغمة وموحدة، مع ربط الجماعات والأفراد داخل المنظمة في نسق كفريق واحد ورباط واحد، وتنمية روابط التواد والتآزر بينهم، وذلك من خلال اعتناقهم قيماً ومعتقدات تنظيمية واحدة، كل ذلك سيؤدي إلى تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، ويخلق نوعاً من الانسجام بين العاملين، الأمر الذي سيقود إلى سهولة اتخاذ القرارات من قبل متخذي القرار.

ويتطلب تفعيل الثقافة التنظيمية الجديدة وتطبيقها ضرورة شرحها لجميع العاملين لكي يلموا بها ويطبقوها ويلتزموا بها، لذا يصبح من الأجدر تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية تعمل على غرس النظام الجديد وتعزيزه في نفوس العاملين، وهذه بلا شك مسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المنظمة.

وهنالك جوانب أساسية تشتمل عليها الثقافة التنظيمية الجديدة، وكلها تخدم أهداف إدارة الجودة، ومنها رسالة المنظمة بوصفها غاية ومطمع الجميع، فالمنظمة تعني المستقبل للعاملين، ونجاحها نجاح لهم، كذلك لا بد من احترام المؤسسة لعملائها بجودة ما تقدمه لهم، ولا بد أيضاً من الالتزام بالتعامل الإنساني تجاه العاملين، والتركيز على مبادئ الصدق في المعاملة وتنمية العلاقات وخلق نسيج أسري متماسك عام. ولابد هنا أن أشير إلى حقيقة قديمة حديثة، تتعلق بالقيادة الإدارية القادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين العاملين، وخلق نوع من التعاون والانسجام بينهم، وتكون قادرة على خلق فريق عمل متعاون ومفعم بالولاء والانتماء والإخلاص. وجود هذه القيادة بكل ما تملك من خبرة مكتسبة ومزايا طبيعية موهوبة، ضرورة ملحة لتحقيق إستراتيجية الجودة الشاملة.

عملية تطبيق الجودة في أي سلعة كانت، ليست عملية بسيطة، بل تحتاج إلى خطوات عديدة وفاعلة تتم من خلالها عملية التطبيق، فالتركيز مثلاً على موضوع بعينه سيؤدى إلى عدم تشتت الأفكار، وستكون له نتائجه الإيجابية، لذا لا بد من تحديد العوامل التي لو عولجت بكفاءة كان المردود إيجابياً، وهنالك عوامل رئيسة لا تبدو واضحة وجلية من الوهلة الأولى، ولكن يمكن التوصل إليها ومعرفتها عن طريق وسائل متعددة تستخدم للمساعدة على توضيحها، ومن المؤكد أنه في حالة التركيز على مشكلة ما ذات أهمية محورية، فإنه من السهولة بمكان إيجاد الحلول المناسبة لها بتضافر الجهود وشحذ الأفكار والعصف الذهني. كذلك لا بد من تحديد العوامل المسببة ذات التأثير في الإجراءات التي نحن بصدد تطويرها، وذلك يتم عادة باستخدام الرسومات البيانية والإحصاءات المختلفة التي توضح دور كل وحدة إدارية وتأثيره في الإجراء المحدد، وهذا يعني أننا عندما نحدد المسببات فيجب علينا إيجاد أهمها تأثيراً في الإجراء الذي ننوي اتخاذه.

ولكي نتوصل إلى السبب، لا بد من تحليل الأسباب أيضاً، باستخدام الإحصاءات والجداول والرسومات البيانية، إذ بغير تحليل البيانات لا يمكننا التوصل لتحديد السبب الرئيس. وبعد تطبيق الأسلوب التصحيحي الأمثل، فإنه من الضروري القيام بمقارنة نتائج التصحيح ومدى تحقق الهدف المنشود، وفي حالة عدم حدوث تحسن، فإنه يجب الرجوع مرة أخرى لتحديد الأسباب الأساسية، لنصل بعد ذلك إلى مرحلة التنفيذ، بمعنى اعتماد الحل الذي توصلنا إليه بصفة قاطعة ونهائية، وذلك بعد إجراءات التحسينات المطلوبة لمنع حدوث معوقات أخرى.

وهنا لا بد أن نقف، ومن رؤية مستقبلية لما هو متوقع من قبل الإدارة العليا للمنشأة، لما يجب أن تكون عليه المنشأة مستقبلاً، ومن واقع هذه الرؤية يمكن تحديد مهام المنشأة المستقبلية، وكذلك تحديد الإستراتيجيات والأهداف على المديين الطويل والقصير. ومهام المنشأة تعني الهدف أو الأهداف الأساسية لها والمتمثلة في المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها، كذلك تشمل المهام الكيفية التي يتم بها توفير الموارد والاحتياجات المختلفة وتحديد حجم العمل.

إن خطوات تحسين الإجراءات تتطلب عملية تعصيف الأفكار (Brain Storming) وهي تتم أولاً بتحديد أسباب المشكلة ثم تشجيع الأفراد ليعبروا تعبيراً حراً عن أفكارهم، مع كتابة وتدوين كل الأسباب ومراجعة الأفكار المقترحة التي قدمتها المجموعة، وتطويرها، ثم ترتيب الأسباب حسب درجة أهميتها وتأثيرها في المشكلة.

إن عملية الوصول إلى الجودة الشاملة تتطلب قيادة واعية تعي هذا الدور، مع التركيز على التصرفات والأداء والسلوكيات في التعامل مع الآخرين والقدرة على المخاطرة، وعدم الانفراد بالرأي والصلاحيات، بل لا بد من منح التفويض للأفراد المناسبين، لتوسيع دائرة المشاركة والمسؤولية، لذا نجد أن القيادة بهذا المعنى تختلف عن تلك القيادة التقليدية المتسلطة، الماسكة بمفردها على زمام الأمور، ومنفردة بكل قرار مهما صغر، إذن لا بد من سلوكيات محددة ومتفردة يتمتع بها القائد لكي يصل بمنشأته إلى بر الأمان، عليه أن يكون قادراً على تحقيق النتائج ولديه الشجاعة للاعتراف بوجود أخطاء ومعوقات في الإجراءات، ويعمل جاهداً لإزالتها، كذلك لا بد من تركيز القائد على الأولويات للتغيير إلى الأفضل، معتمداً على الحقائق في اتخاذ القرارات، مع القدرة على اتخاذ القرارات الضرورية والعاجلة متى ما تطلب الأمر ذلك.

على القائد الفطن العمل وبصورة مستمرة على تطوير أساليب العمل، وتحفيز العاملين لاستنفار كامل طاقاتهم الكامنة، كذلك ومن أهم صفات القيادة الناجحة التعامل مع المتغيرات بعد إدراكه لها ووعيه بماهية التغيير المطلوب، ومعرفته لأسباب هذا التغيير وفوائد التغيير بالنسبة للمنشأة والمجموعة العاملة، وأثر هذا التغيير في إجراءات العمل والأجهزة والمعدات المستخدمة، وأثره أيضاً في العلاقة بين القيادة والمجموعة العاملة، وأخيراً لا بد من مواجهة شجاعة للمشاكل الناجمة عن التغيير ومحاولة إيجاد الحلول الناجعة لها.

إن القيادي الحصيف يدرك دقائق منشأته، ويعي أن تباين الآراء والاقتراحات أمر عادي وطبيعي، بل هو في الحقيقة أمر مطلوب، وعليه التعامل الجيد الذكي مع وجهات النظر المختلفة، واضعاً، على سبيل المثال لا الحصر، أمام عينيه ما يلي:

- التركيز على الجوانب الحيوية والمهمة في الموضوع.
- الالتزام بالموضوعية والشفافية عند تناول أي مشكلة طارئة.
- الاستعانة بآراء الآخرين وعدم الانفراد برأيه.
- استعراض البدائل الممكنة في بحثه عن الحلول للمشكلة قبل اتخاذ القرار النهائي، وذلك عبر مشاركة موسعة وتعاون بين مديري الأقسام المختلفة والعاملين.
- العمل كفريق واحد.

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: العاملون وإشباع قدراتهم الفنية:

بالتدريب المستمر في مواقع العمل والارتقاء بقدرات العاملين عن طريق التحفيز وخلق نوع من المنافسة الإيجابية، ولا بد من إشراك منظّم للعاملين في وضع إستراتيجيات المنشأة، وأحياناً في عملية اتخاذ القرار، خاصة فيما يختص بالنواحي الفنية المساهمة في الارتقاء بالجودة في الصناعة والخدمات، فالعنصر البشري المتمثل في العاملين هو الأساس، وثروة المنظمة البشرية هي ثروتها الحقيقية ورأسمالها الكبير، فهو أداة الإنتاج الأولى والوسيلة الأهم لتحقيق الجودة العليا وإحراز التميز، فعن طريق العنصر البشري تتحقق كل مراحل الإنتاج، لذا يجب اعتباره شريكاً لا أجيراً، مع تمتين مساهماته وتقديره وتنمية شعور الانتماء لديه، وإشعاره بأنه فرد في أسرة كبيرة تجمعها مصلحة مشتركة.

ثانياً: العلاقة القائمة بين الإدارات في المنشأة الواحدة:

وهي التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنشأة والأفراد العاملون فيها، هذه العلاقة تعدّ علاقة مستهلك ومورد أو منتج، فالجهة المنفذة للمرحلة الواحدة (فرداً كان أم وحدة إدارية) هي مستهلكة لما أنتجته في المرحلة السابقة، كما هي منتجة أو موردة لما ستقدمه في المرحلة التالية، ومن هذه العلاقة نستنتج أن مفهوم المستهلك والممول الداخلي يعتمد على علاقة تكاملية بين مراحل الإنتاج أو تنفيذ العمليات، وفي هذه العلاقة نجد تأثير إنتاج كل مرحلة في المرحلة التالية لها، مع الإشارة إلى أن المستهلك والممول الداخلي ربما انتميا للوحدة الإدارية نفسها، وقد يكونان في وحدات إدارية مختلفة داخل المنظمة، لذا يمكننا القول إن الوحدة الإدارية أو الفرد هما منتج (ممول)، وفي الوقت نفسه زبون مستهلك، فكل وحدة إدارية أو فرد يتوقع التمويل بمنتج عالي الجودة، وذلك لتسهيل عمله وتسهيل أعمال الآخرين بتمويلهم بمنتج عالي الجودة، وهذا ما يسمى (الجودة المرحلية) للوصول إلى الجودة الكلية، وهي المعبرة عن تضافر جهود جميع العاملين في المنشأة من رؤساء ومرؤوسين، فالعلاقة مثلاً بين إدارة الإنتاج والتسويق، أن الأولى تنتج السلعة أو تقدم الخدمة بكفاءة عالية وجودة مقدرة لتحقق الرضا لدى قسم التسويق الذي سيقدم المنتج للمستهلك حسب حاجته ومواصفاته التي ستحقق رضاه وسعادته.

نجد الأمر عينه عند الأفراد عند تنفيذهم لإجراءات الإنتاج، فالفرد الذي يؤدي الخطوة الأولى من الإجراء، يجب عليه أداؤها على الوجه الأكمل المرضي دون أخطاء وعيوب كي يحقق رضا الفرد الثاني الذي سينفذ الخطوة التالية بالكفاءة نفسها ليحوز رضا الثالث، وهكذا تستمر السلسلة أو التسلسل حتى الوصول إلى الخطوة الأخيرة، التي سيكون نتاجها النهائي خدمة أو سلعة مقنعة عالية الجودة وخالية من العيوب ومرضية للزبون الخارجي أو العميل، لذا يمكننا القول إن رضا العميل الخارجي قائم على سلسلة من رضا العميل الداخلي.

ثالثاً: ولتحقيق الجودة المطلوبة وضمانها، وضمان جودة العمل على المستويات كافة:

ولذا يجب أن تقوم المنشأة بتبني أسلوب المتابعة والمراقبة المتزامنة مع مراحل إنتاج العمل جميعها، بجانب استخدام الرقابة والتقويم المرحلي بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل العمل، كذلك المراقبة والتقويم النهائيين عقب الانتهاء من إنجاز العمل، فالرقابة لا بد أن تتابع، فالرقابة المرحلية والبعدية وحدهما لا يضمنان الجودة المطلوبة والشاملة، لذا لا بد من ممارسة الرقابة المتزامنة للعمل، أي الرقابة خطوة بخطوة، وذلك أحرى باكتشاف الخطأ قبل وقوعه أو على الأقل عند وقوعه، ومن ثم سرعة تلافيه تطبيقاً وتأكيداً لشعار الجودة الشاملة. فعملية تحقيق العمل السليم الصحيح الخالي من العيوب تحتاج إلى بحث دائم عن المشكلات، والعمل الفوري على حلها بشكل جذري، وقد بات ذلك أمراً ضرورياً. وهذا يعني تجنب المفهوم التقليدي الداعي إلى تجنب المشكلة أو تأجيلها أو البحث عن حلول وقتية، فلا مجال لكل ذلك لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: العنصر البشري في المنظمة:

إن إدارة الجودة تنظر إلى العنصر البشري في المنظمة على أنه العنصر الأهم في المنهجية الجديدة، فهو القائد والمنفذ للمنهجية أو إدارة الجودة، لذا لا بد من اختيار العنصر البشري وفق معايير ومواصفات محددة تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة.

تعيين الفرد المناسب في العمل المناسب لمؤهلاته وقدراته وخبراته وميوله. الاهتمام بتدريب العنصر البشري وتأهيله على تطبيق المنهجية الجديدة، كذلك لا بد من تبني سياسة تحفيز ناجعة ومشجعة وقادرة على خلق حركة تنافسية شريفة خالية من البغض والعدائية لرفع معنويات هذا العنصر وكسب ولائهم وغرس روح الانتماء لديهم. وأخيراً تعزيز روح الجماعة وعمل الفريق

والجماعية والتعاون، وهنا لا بد من الإشارة إلى الدور المحوري الذي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية بوصفها الجهة المخولة بإحياء هذه الروح، والمتخصصة في شؤون العاملين لذا لا بد من الاهتمام بهذه الإدارة وتقديم جميع أنواع الدعم والعون لها لتقوم بمهامها وتؤدي دورها على الوجه المرضي، لأن وجود إدارة موارد بشرية متطورة وفاعلة في أي منشأة دليل نجاح لها، كما تعني بالتالي النجاح الأكيد في وضع الخطط الكفيلة لزرع الولاء وروح الانتماء في نفوس العاملين، وسيعود ذلك بلا شك إيجاباً على المنظمة والقائمين عليها.

خامساً: تنظر إدارة الجودة إلى المنظمة أو المنشأة على أنها نظام كلي واحد ومتكامل ومكون من أنظمة فرعية (الإدارات والأقسام المختلفة):

حيث تعمل جميع هذه الأقسام والإدارات بشكل متكامل متعاون ومنسق لتحقيق هدف وغاية المنظمة، فالمصلحة العامة فوق كل اعتبار، ولا مكان للنظرة الفردية أو الجزئية في ظل إدارة الجودة الشاملة، فمفهوم النظام الكلي الشامل والمتكامل يرسخ النظرة الشمولية لدى جميع العاملين والإداريين، فالنجاح الجزئي لا يعدّ نجاحاً، لأن النجاح الأصلي هو نجاح الكل، أي نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها، وبجانب تبنيها هذا النظام الشمولي، هناك نظام آخر تتبناه المنظمة، وهو نظام مفتوح بشكل كبير على البيئة وتتأثر بمتغيراتها المتنوعة الاقتصادية والسكانية والاجتماعية، ويأتي العملاء على رأس هذه المتغيرات، فالاستمرار في تقديم ما يرضيهم ويشبع رغباتهم لا يكفي للمحافظة على رضاهم، إذ لا بد من التكيف والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في حاجاتهم ومطالبهم وقناعاتهم التي تتأثر بالطبع بالمتغيرات البيئية من حولهم والمحيطة بهم. إذن لا بد من قيام المنظمة بوضع اعتبار البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها في العملاء، ولا بد من قيام المنظمة بمراعاة هذا التغير والتكيف معه حفاظاً على عملائها أو المستفيدين من خدماتها.

منهجية إدارة الجودة الشاملة:

يقوم نهج إدارة الجودة الشاملة على إستراتيجية معينة في مواجهة المستقبل والحد من المفاجآت المتوقعة، فكل شيء لديها يجب أن يدرس ويخطط بإتقان لا مجال فيه للصدفة، فالإستراتيجية المتكاملة تشتمل على تخطيط قصير ومتوسط وطويل الأجل، فالتخطيط المتنوع من قصير ومتوسط وطويل الأجل يؤدي دوراً محورياً في تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة ويعدّ

أساساً داعماً لهذه المنهجية ومسعى لا غنى عنه في التصدي لما يخبئه المستقبل من مفاجآت، لأن التخطيط الإستراتيجي لا يترك مجالاً للتخمين، فكل شيء يخضع للدراسة والتخطيط، ولا مجال للأمزجة الشخصية، فالعقول هي المتحكمة في الأفعال والتصرفات، وهي المعين في مواجهة المشاكل والتعامل معها، فالمنظمة هي التي تتحكم في الظروف وليس العكس، فإدارة الجودة الشاملة مشوار طويل يحتاج إلى تخطيط ونظام وإستراتيجية متحكمة ونافذة لا تقبل أنصاف الحلول، ولا تخضع لأمزجة الأفراد، فلا بد من أسئلة تراود مخيلة قادة هذه المنظمات مثل وضع المنظمة السابق ووضعها الحالي، وما تريد تحقيقه من وراء تطبيقها سياسة إدارة الجودة الشاملة، ونوع المسار الذي اختارته لتنفيذ هذه الإستراتيجية أو تلك؟، كلها أسئلة لا بد من إيجاد إجابات واضحة عنها لتسير المنظمة في ضوئها.

منهجية إدارة الجودة تحتاج إلى نمط إداري مناسب خالٍ من الرقابة اللصيقة المزعجة، والأوامر العسكرية على غرار "نفذ ثم اعترض"، فالمطلوب تبني نهج يؤكد ضرورة وضع الأهداف والخطط بشكل جماعي مشترك، ثم توفير معلومات كافية للتنفيذ وتفويض الصلاحيات من أجل تسيير الأمور بالسرعة والمرونة المطلوبتين، الأمر الذي سيشجع على الرقابة الذاتية لدى العاملين بدلاً من الرقابة اللصيقة المزعجة، التي تشكل ضغطاً عليهم، والروتين والتعقيد اللذين يكبلان العاملين ويحدان من حريتهم، وإحلال هذه القواعد العقيمة محل إعمال العقل يقتل الإبداع الخلاق، ويحد من تطور المهارات وظهورها في المديرين والمرؤوسين معاً، لذا توجه إدارة الجودة الشاملة إلى قيام وتبني سلسلة الأهداف التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يوضع هدف إستراتيجي كلي للمنظمة، وهو بالطبع (الارتقاء بالجودة)، وبناء عليه تقوم المنشأة بوضع أهدافها، وفى ضوء هذه الأهداف تقوم الإدارة التنفيذية الوسطى بوضع أهدافها بما يساعد على خدمة وتحقيق أهداف الإدارة العليا، ثم يأتي دور الإدارة المباشرة ليضع أهدافه في خدمة أهداف المستوى الأوسط، وهكذا تستمر السلسلة حتى نصل إلى قاعدة الهرم التنظيمي، وكلها تنبع من هدف واحد وكلي هو (الارتقاء بمستوى العامل ومن ثم رفع مستوى الجودة).

اليابان وثقافة الجودة:

على الرغم من عرضنا للنموذج الياباني تحليلاً ومتابعة في باب سابق، إلا أننا آثرنا التركيز في هذا الجزء على الثقافة الإنتاجية وثقافة الجودة كما يراها اليابانيون، ولأننا نركز في الأساس على

الدعوة لبلورة نموذجنا الإداري الخاص الذي يعتمد على موروثنا الثقافي ، فاليابانيون وفي مخالفة واضحة لكل من سبقوهم في المضمار التقني والإنتاجي ارتكزوا على أسس نابعة من التراث والإرث العائلي للمجتمع الياباني، وهذه المرتكزات تعدّ معالم أساسية في كل التطورات التي شهدتها وتشهدها الساحة الإنتاجية اليابانية وسعياً وراء الجودة.

فالعامل الياباني يؤدي دوراً محورياً في آلة الإنتاج الضخمة، وهو بهذه المكانة يؤكد أهميته بوصفه مشاركاً فاعلاً في كل مراحل الإنتاج وخطوات الجودة، فالإدارة اليابانية تشتمل بجانب القياديين التنفيذيين على أعضاء من العاملين لكونهم - حسبما تصفه الثقافة والإرث الياباني - العامل الرئيس والعمود الفقري في هيكل الإنتاج والجودة التي اتصفت بها المسيرة التنموية اليابانية.

لقد أجاد اليابانيون التقنين الإداري الذي ارتقى بمستوى الفرد العامل، حتى أصبحوا الأنموذج العالمي الفريد، فهم بحق لمسوا جرح التنمية وحددوا مكامنه، ومن ثم نجحوا في علاجه العلاج الأمثل والناجح.

إن التعرض التحليلي لأي نظام إنتاجي، يقتضي إيراد الخصائص والسمات الأساسية المميزة لهذا النظام. وبهذا الإدراك والفهم نتعرض للنظام الإنتاجي للنموذج الياباني، فهذا النظام يعدّ نموذجاً يحتذى به، لأنه نموذج متميز بتكامله وبتفاعله، ما أدى إلى تحقيق الأبعاد كافة المحققة للنمو والتطور، وساهم في تكوين الشخصية الإنتاجية اليابانية بنموه المتسارع، كما ساهم في المكانة الرفيعة التي يتربع فوقها الاقتصاد الياباني، والقدرة على مواجهة الصعاب والعقبات، وإيجاد الحلول الناجحة لها.

إن الخصائص والأسس التي اتسم بها النظام الإنتاجي في اليابان من شأنه أن يحقق الأبعاد التطويرية المستهدفة للبناء وسط آفاق التحديات التي تعيشها المجتمعات الإنسانية، وهي خصائص يجب أن تدرس وتمحص حتى تستفيد الأمم منها وتقتدي بها.

مقومات هذا النظام الإنتاجي الذي ارتكزت عليها القيم الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني، ارتكزت أيضاً على طبيعة المجتمع ومتطلبات النهوض الحضاري لليابان، في تميز النظام الإنتاجي مقارنة بالنظم الإنتاجية العالمية الأخرى، وما يميز هذا النموذج كذلك أنه سخر التكنولوجيا المستوردة وفقاً لثقافته السائدة، أي سخرها لخدمة الثقافة السائدة بعيداً عن الصفة الاستهلاكية لها.

لقد نجح النظام الإنتاجي في اليابان في تطوير أدواته ومواده من خلال تأطيرها بأصالة التقاليد والأعراف المهيمنة، مع الاستفادة من تجارب الدول الأخرى، بل اقتبست اليابان آفاق نهوضها من خلال الانطلاق الفني والإنتاجي الهادفة للتطوير والبناء بروح جماعية متفاعلة تعمل على اجتثاث النزعة الفردية في العمل الإنتاجي بصورة عامة، وتأكيد النزعة الجماعية في التعامل الإنتاجي.

كما اعتمدت اليابان على بناء وتشييد القاعدة العملية التقنية الصناعية، معتمدة على جميع الجوانب المرتبطة بأساليب التدريب المهني، وعدم التركيز على الجوانب النظرية، بل سعت لخلق فكر صناعي من قاعات التدريب.

ومن المهم توضيح أن علاقة الأفراد في أنظمة الإنتاج باليابان تعتقد أن ورشة العمل بمنزلة المكان الذي يتمكن من خلاله العاملون من ممارسة القدرة على التفكير وإعمال العقل في أدائهم الإنتاجي، فورشة العمل الفاشلة في عرفهم هي التي ينظر فيها العاملون والمشرفون على أنهم جزء من الآلات والماكينات، لذا فإن الجوانب التطويرية للأداء الإنتاجي في اليابان اعتمدت الإبداع والتطوير المستمر.

فالمؤسسات والشركات اليابانية، اعتمدت على أسلوب التشغيل مدى الحياة، الأمر الذي يقيد حركة انتقال العاملين بأعراف العمل السائد، فعند قيام العامل بترك الخدمة في المؤسسة أو المنشأة التي يعمل بها وانتقاله إلى أماكن أخرى، فعليه أن يبدأ من أسفل السلم الوظيفي للترقية والتقدم، وهذا يجعل دوران العمل في الشركات اليابانية بطيئاً، لذا تهتم الشركات بمسألة التدريب الفني والإداري اهتماماً كبيراً، لأنها ترى في خلق الخبرات المتراكمة نتيجة التدريب عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج وتطويره وتحسين النوعية أيضاً، كما يساهم هذا النظام في زيادة ارتباط العاملين بالمنشآت الاقتصادية التي يعملون فيها. وتعتمد الأساليب التقويمية ونظم الترقية على مؤشرات منها:

- المساهمة في تطوير العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة وتحسين نوعية المنتجات.
- درجة الارتباط العضوي للفرد العامل في المؤسسة ودرجة ولائه للمنشأة.
- مدى رغبته في تعليم العمال الآخرين من زملاء العمل.

- المهارة والكفاءة الذاتية التي يتمتع بها الفرد، ومنها بالطبع تحصيله الدراسي وتعليمه الجامعي.

من المرتكزات الأساسية لتطوير الإنتاج التي اهتم بها اليابانيون، اعتماد العنصر الإنساني واعتباره المرتكز الأساس لتطوير الإنتاج والإنتاجية، واعتماد الفرد في إطار الجماعة العاملة، وهذه الظاهرة بالذات تعدّ من أهم السمات التي تنفرد بها المؤسسة اليابانية، إضافة لمبدأ التعاون والتفاعل المشترك بين العاملين وأرباب العمل، وسيادة علاقات المصالح المشتركة في تطوير الإنتاج.

لقد اعتمدت الإدارة اليابانية للنظام الإنتاجي على أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف بجانب نظام المعلومات والتخطيط الفعال للأداء، إلى جانب ممارسات إدارية تعتمد الأسس الموضوعية في العملية الإنتاجية، بعيداً عن سيادة العلاقات الشخصية في معظم المنشآت الإنتاجية، كما أنها تعتمد المعايير الكمية في القياس والتقويم، لأن المعايير الكمية تتسم بموضوعية هادفة في عملية التقويم، حيث القرار المتوصل إليه عبر الأسس الكمية أكثر تحقيقاً للموازنة السليمة.

وفقاً لهذا النظام الإنتاجي لا تعدّ الربحية هدفاً رئيساً بحد ذاتها، بل لا بد من تحقيق المنشأة المركز السوقي الحاسم بين المنشآت المتنافسة لكي تستمر وتدوم في السوق، فالربح لابد من تحقيقه إذا ما قامت المنشأة بتحقيق العطاء النوعي في منتجاتها وفقاً للحاجات والرغبات المختلفة، وأن هذا المنطق السائد في المنشآت اليابانية قاد إلى الشعور بالمسؤولية بين العاملين وجعلهم أكثر عطاء وإبداعاً. كذلك ما يميز النظام الياباني اعتماد الثقة والتعاون والمودة بين العاملين والإدارة، مع تعميق أسس التفاعل والتكامل البناء لديهم من أجل تحقيق أهداف المنشأة. فالتفكير الياباني يعتمد في إطار الأنظمة الإنتاجية تفاعل الفكر الجماعي للعاملين في تطوير المؤسسة الإنتاجية وقتل الروح الفردية والنوازع الذاتية للفرد.

ذكرنا ضمن ما ذكرناه حول التجربة اليابانية التزام (العمل مدى الحياة)، وهو أمر شائع في المؤسسات الاقتصادية اليابانية، وتشير المؤشرات الإحصائية إلى أن نحو ٣٥٪ من العاملين في المنشآت اليابانية يعملون في منشآتهم مدى الحياة، وهذا يعني أن الموظف أو العامل في النظام الياباني لا يمكن أن يطرد أو يفصل من العمل إلا لأسباب جوهرية كإدانته بجريمة مثلاً، ليكون مفهوم الطرد مؤلماً وقاسياً، فهو لا يستطيع العمل بمنشأة أخرى إلا إذا لجأ للعمل في المنشآت الصغيرة ذات الأجور المتدنية قياساً بما كان يتقاضاه. كذلك نجد أن مبدأ التوظيف مدى الحياة

من شأنه خلق أجواء نفسية مستقرة لدى العامل الياباني، وتحقق هذه السياسة نتائج طيبة تعود على العامل بـ:

- الاستقرار المادي للفرد الياباني وتطوير نظام معيشته في ضوء الأجور المستقرة.
- تأمين وتمتين مستقبل الأسر.
- التكيف الاجتماعي وفقاً لما يتقاضاه الفرد.
- خلق قاعدة نفسية نحو تراكم الخبرة الفنية والإدارية.

هذه السمات تعدّ قوى محفزة للفرد الياباني نحو القناعة والثقة والاستقرار الاقتصادي.

وهناك مبدأ التدرج الوظيفي في العمل، وهذا المبدأ من شأنه أن يخلق الأجواء النفسية والاجتماعية التي تدعو الفرد لتفجير طاقاته الإبداعية في العمل، كذلك يعدّ وفقاً للخبرة المتراكمة من العوامل الأساسية لتطور المؤسسات اليابانية.

استحداث حلقات السيطرة النوعية، من الأفكار التي أدت دوراً كبيراً في تطوير المنشآت اليابانية، وفي تعميق كفاءة الأداء وتطوير العاملين، ويدعم كل ذلك التحديث المستمر في التكنولوجيا المستخدمة، وهذا التطوير يسير بشكل متواصل ومستمر معززاً القدرة الإنتاجية والكفاءة التقنية للموجودات الإنتاجية. ومن النتائج زيادة حجم الاستثمار في الصناعة، فبالمقارنة بين أحجام الاستثمار في المشاريع الصناعية في اليابان وغيرها من الدول المتقدمة، نجد أن حجم الاستثمار في الصناعات اليابانية على المستوى القومي يعادل ١٨٪، بينما في الدول الصناعية المتقدمة الأخرى أقل من ذلك بكثير، وهذا مؤشر يوضح جوانب التقدم والتميز الذي يتمتع به اليابان.

إن ما يميز العامل الياباني عن نظيره في المجتمعات الأخرى هو إتقانه المتفرد في عمله، وهذا يؤكد دور القيم الاجتماعية والتربوية والثقافية للمجتمع والبيئة اليابانية. وهنالك ما نود الإشارة إليه وهو العلاقة الإيجابية المتفاعلة بين الإدارة والنقابات العمالية من ناحية والعاملين من ناحية أخرى، وكلهم يعمل للنهوض بالمنشأة وتطويرها بالشكل الذي يؤهلها للمنافسة والمركز السوقي المتقدم، ويمثل احترام الزمن واعتماده وسيلة تطويرية فاعلة قيمة مضافة كبيرة في المشاركة في رسم السياسة الاقتصادية والإدارية للمنشأة، وتفيد التقارير الرسمية بأن ما يقارب الـ٩٥٪ من اجتماعات الشركات المساهمة اليابانية، تنتهي اجتماعاتها الدورية والاستثنائية في خلال نصف

ساعة أو أقل، بينما الشركات المساهمة مثلاً في الولايات المتحدة يتجاوز اجتماعاتها الساعات الثلاث، أما الدول النامية فغالباً ما تستنزف الاجتماعات غير المجدية فيها الكثير من الوقت، كذلك يتجلى احترام الزمن من قبل العامل الياباني من خلال قيامه بأداء العمل قياساً بنظيره الأمريكي في وقت أقل، كما أنه يحاول جاهداً تخفيض الوقت المصروف في إنجاز الفعاليات الإنتاجية إلى حده الأدنى، ويتضح بجلاء حرص العامل الياباني من خلال تخفيض أيام العمل الضائعة بسبب نزاعات العمل مع الإدارة.

التعرف على واقع التجارب الإنسانية والتفاعل معها من الإيجابيات المحققة للتطوير الهادف في ميادين العمل المختلفة، وهي تمثل إحدى صور التفاعل الإنساني ومرتكزاً رئيساً لنقل التكنولوجيا وتطويعها، فالمجتمع الياباني استطاع الاستفادة من خبرات العديد من المجتمعات الصناعية المتقدمة الأخرى وطوعها لتناسب بيئته، وأضاف إليها من روح الابتكار الخلاق لديه، الأمر الذي ساهم في تطوير العديد من التجارب الوطنية بما يتماشى مع الطبيعة التربوية والثقافية للمجتمع الياباني، ويمكننا إيجاز النتائج المستوحاة من واقع التجربة اليابانية على النحو التالي:

- عمل دراسات تحليلية للأنظمة الإدارية والصناعية اليابانية والتوصل إلى النتائج والاستفادة منها في تطوير واقع العمل الإنتاجي في المجتمعات الناهضة.
- التعرف على طبيعة العمل وضماناته في اليابان وتأثيره الكبير في زيادة الإنتاج والجوانب النوعية.
- العمل على الاستفادة من تجربة حلقات السيطرة النوعية وإدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على الجوانب المعنوية والمادية في التحفيز وتبيان دوره الكبير في تطوير الصلة بين العامل والمنشأة التي يعمل بها.
- نبذ عامل العلاقات الشخصية والاعتبارات غير الموضوعية في الترقية والتدرج الوظيفي.
- المشاركة الفاعلة للعاملين في تطوير المنشأة ومناقشة السياسات الخاصة بها وبتطويرها والارتقاء بها.
- تحسين سبل الخدمات المقدمة للعاملين، واعتبارها أحد جوانب التحفيز المعنوي في تطوير الإنتاج وتحسين النوعية.

- تبني سياسة التطور التدريجي في التصنيع، وعدم القفز فوق اعتبارات بناء العقلية الصناعية خاصة في البلدان الناهضة.
- منح الفرد العامل أهمية ومكانة استثنائيتين، واعتباره أساس التطور المستهدف الذي لا يتحقق إلا بتطوير كفاءته الإنسانية وتعزيز دوره في التخطيط للسياسات المختلفة.

الرقابة على الجودة:

تعود أهمية الرقابة على الجودة بالنفع على صور النشاط الاقتصادي كافة، وتُعَدُّ عملية الأخذ بها وإدخال نظمها بالغة الأهمية، وذلك لضمان إيفاء حاجة المستهلك والمنتج معاً، لأن تطبيق هذه الرقابة يؤدي إلى اختيار أنسب الخامات وأكثر عمليات التصنيع دقة وكفاءة، وكذلك أكثر الظروف تناسباً وأمثلها من ناحية الإنتاجية، وكل ذلك يكفل توفير أنواع الضمانات كافة لإنتاج ذي جودة مثلى، كذلك تهيئ عملية الرقابة المناخ المناسب للتركيز على أقل المواد والمكونات، الأمر الذى يؤدي إلى إنتاج سلعة ذات جودة عالية، كما لهذه الرقابة أهميتها في حرص المنشأة على رفع كفاءة آلاتها الإنتاجية، مع العمل على زيادة إنتاجية العمال، كذلك تساهم في حسن استخدام المواد الخام وخفض الفاقد إلى الحد الأدنى، مع توفير ظروف الأمان والسلامة في العمل، وهذا بالطبع سيقود إلى زيادة فرص تسويق المنتجات طبقاً لارتفاع نسبة جودتها. كذلك تقود عملية الرقابة على الجودة إلى تبسيط جميع مراحل العملية الإدارية، الأمر الذي يساعد في الحصول على إنتاج متجانس ومتماثل في درجة الجودة. وهنا لا بد من الإشارة إلى نتيجة مهمة لعملية المراقبة هذه، وهي تتمثل في حتمية مواكبة التطورات التكنولوجية والفنية الحديثة التي تطرأ على أساليب وطرق الإنتاج، وذلك لتطوير الإمكانات التقنية والفنية الحديثة التي تطرأ عليها.

إن القيادة الواعية المدركة لحقيقة عملها لا تغفل جانب الرقابة على الجودة، لذا نجدها تبادر إلى خلق وتصميم جهاز متكامل بكفاءة عالية يضم عدداً من المتخصصين في جانب الرقابة ليكونوا قيمين على هذا النظام أو القسم. فالإدارة باتخاذها هذه الخطوة تكون قد حققت عملية الارتقاء بإنتاجيتها مع المحافظة على الجودة، الأمر الذي سيقود إلى الارتقاء بالعاملين بوصفهم سبب كل تطور في المنشأة، تلك القيادة البصيرة ترتكز على قاعدة عريضة وفاعلة، وبالطبع ماهرة من العاملين الأكفاء، فهي لا تغفل هذا الجانب إيماناً منها بدور العامل في الارتقاء بالجودة والإنتاجية معاً.

لقد وضعت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (I.S.O.) التعريف الآتي للتوحيد القياسي وهو: "أنه عبارة عن وضع وتطبيق قواعد لتنظيم نشاط معين لصالح جميع الأطراف المعنية، لتحقيق خدمات متكاملة مثلى، مع الأخذ في الحسبان ظروف الأداء ومتطلبات الأمان"، ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا، أن التوحيد القياسي هو النظام أو الأسلوب الذي يحقق وضع المواصفات القياسية التي تحدد الخصائص والأبعاد ومعايير الجودة وطرق التشغيل والأداء للسلع والمنتجات، مع تبسيط وتوحيد أجزائها قدر الإمكان إقلالاً للتعدد الذي لا داعي له، وتيسيراً لضمان عملية التبادل الإنتاجي والأساليب المتبعة عند الفحص والاختبار للتأكد من مطابقة السلعة والمنتج للمواصفات المعتمدة من الجهات المسؤولة، وكذلك توحيد المصطلحات والتعاريف والرموز الفنية توحيداً للغة التفاهم العلمي والفني.

يرتبط مستوى الجودة طبقاً لمستوى العامل البشري المؤدي للعمل، سواء قام بالإنتاج مباشرة، أو عند قيامه بعملية التفتيش والاختبار أو التحليل أو اتخاذه الإجراءات التصحيحية، وكلما زادت مقدرة وكفاءة الفرد المنتج، زادت طبقاً لذلك جودة المنتج والعكس صحيح.

وهناك عوامل تؤثر في أداء العاملين، منها الروح المعنوية، وحماس العاملين، ومدى المعرفة والدراية التي يملكونها في مجال الجودة، وكذلك المهارة التي يملكها العامل لرفع مستوى الجودة. ومن الواضح ومن خلال العوامل المؤثرة في أداء العاملين، أن التدريب يمكن أن يرفع من مستوى العامل ويرتقي بكفاءته، وذلك إذا تمت عملية التدريب هذه بصور مدروسة وبإشراف خبراء في المجال. كذلك إذا تم التخطيط المسبق لهذا التدريب ووجه الوجهة الفنية المبتغاة، وبذلك يمكننا تعريف الهدف من التدريب على الجودة بأنه "عملية تطوير الأفراد العاملين في كل الوظائف والمستويات داخل الشركة من حيث رفع روحهم المعنوية وزيادة وعيهم بالنسبة للجودة، وزيادة معرفتهم ومهاراتهم حتى يتمكنوا في النهاية من إنتاج سلع أو منتجات ترضي طموح المستهلك وتشبع رغبته بأقل تكاليف ممكنة.

وهناك برامج تدريب متعددة وبأنواع مختلفة لضبط الجودة داخل المنشأة، وقد تختلف هذه البرامج من منشأة إلى أخرى حسب الحاجة وحسب حجم المنشأة ونوعية المنتج. قد يكون برنامج التدريب تعريفياً، تعريفاً للجودة داخل مكان العمل للعاملين، وقد يكون برنامجاً مبسطاً موجهاً للعاملين المهرة وعمال التجميع يهدف إلى الشرح، مستخدماً وسائل إيضاح النواحي المهمة في عملية التحكم في الجودة. وهنالك برامج قصيرة مركزة وموجهة للمشرفين على مراكز الإنتاج

المختلفة داخل المنشأة للتعرف على أحدث الوسائل في تخطيط ومراقبة الجودة، مع التركيز بصورة خاصة على العوامل المؤثرة في الجودة. وهناك أيضاً برامج قصيرة موجهة للإدارتين العليا والوسطى بالمنشأة للتعريف، مع الضبط المتكامل لجودة الإنتاج وكيفية الاستفادة من البرنامج التدريبي كأداة للتخطيط الإداري والرقابة الإدارية، مع التركيز الشديد على المردود المادي أو رضا المستفيد من الخدمة للجودة والتعرف على الأساليب المتقدمة وما أُستحدث في مجال الجودة.

وتختلف الطريقة المستخدمة لضبط جودة المنتج النهائي تبعاً لدرجة الجودة المطلوبة في المنتج، فإذا كان المنتج مثلاً يستخدم في مجالات تتصل بسلامة الأفراد مثل أجزاء الطائرة أو أنابيب البوتاجاز، وكان الاتفاق بين المصنع والمورد يستدعي التأكد تماماً من الجودة، فإن الطريقة التي تستخدم لضبط الجودة في هذه الحالة هي طريقة التفتيش الكلي (١٠٠٪)، وفيما عدا ذلك تستخدم طريقة عينات القبول للتفتيش على جودة المنتج النهائي وأحياناً تستخدم خرائط عدد العيوب وخرائط نسبة العيوب.

لم يكن لوظيفة ضبط جودة الإنتاج مكان واضح في بداية الثورة الصناعية في أوروبا في الهيكل التنظيمي للمنشآت الصناعية المختلفة، لكن هذه الوظيفة بدأت في الظهور تدريجياً مع إعطاء بعض صلاحيتها إلى بعض الأقسام والإدارات كإدارة التخطيط أو التفتيش، لكن في الآونة الأخيرة أصبحت من مهام مديري وقادة المنشآت الإدارية التي أولوها كل اهتمامهم نسبة لحساسية هذا القسم وارتباطه بمستقبل المنشأة وسمعتها، وقد درجت الجهات المختصة على تقويم قادة المنشآت الصناعية طبقاً لحيوية هذا القسم ومدى قيامه بمهامه بالصورة المثلى. وتختلف المنشآت في وضعها للأقسام الخاصة بمراقبة الجودة من منشأة إلى أخرى، وكذلك تختلف أحجامها تبعاً لنوعية المنتج وحجم المصنع، وقد تأخذ حجم مكتب مراقبة، وقد تصل إلى تأسيس قسم كامل للمراقبة. وفي المنشآت ذات الوزن يكون مدير إدارة الجودة في المستوى الإداري لمستوى مدير الإنتاج ومدير المبيعات، وهذا يعني أنه يستمد سلطته مباشرة من المدير العام أو الوزير، ويرسل تقاريره عن مستوى الجودة إلى المدير العام أو الوزير مباشرة، وميزة هذا التقسيم الإداري أو الهيكل الإداري، أن مدير ضبط الجودة لن يكون تحت ضغوط من مدير الإنتاج بالنسبة لتقديره لمستويات الجودة، وإن كان لهذا الهيكل عيوبه فهي أن إدارة ضبط الجودة في هذه الحالة سوف تكون أكثر صرامة على الإدارات المنتجة، وربما تكون مستويات الجودة عالية لا تتناسب مع اقتصاديات إنتاجها. وبجانب التنظيمات المختلفة لضبط الجودة وتحديد الاختصاصات لإدارة ضبط الجودة،

لا بد من وجود لجان خاصة لكي يتم التنسيق بين إدارة ضبط الجودة وبين الإدارات المختلفة في المنشأة، التي لها دور ما في عملية الضبط المتكامل للجودة، وتُعَدُّ اللجان إحدى الوسائل التي تلجأ إليها المنشأة لتحقيق التنسيق بين وحدات المنشأة المختلفة وتحسين الاتصال بينها. وتجمع الآراء والحلول الخاصة بمشكلة معينة للوصول إلى أفضلها. وعلى ذلك يتم تكوين عدد من اللجان داخل المصنع خاصة بضبط الجودة تكون مهمتها مساعدة الإدارات الأخرى على اتخاذ القرارات بتقديم النصائح في مجالات تخصصها.

يؤدي أسلوب القيادة دوراً محورياً في نجاح تطبيق الضبط المتكامل لجودة الإنتاج داخل المنشأة، فأسلوب القيادة يختلف من مدير إلى آخر وعلى حسب ظروف العمل، وعلى القائد أن يكون بمستوى المسؤولية الملقاة على عاتقه، فعليه أن يكون على علم تام بنظم الضبط المتكامل للجودة ومعرفة تامة بدرجات الجودة، وأن تكون لديه المقدرة على الإقناع ويمتلك قوة الملاحظة، وقادراً على اكتشاف العيوب وتشخيصها، مع مقدرته على اتخاذ القرارات دون تردد، ولديه قناعات بأن أسلوب القيادة يختلف من موقف إلى آخر، ومن عامل إلى آخر، فليس هناك أسلوب قيادة نمطي يصلح في كل الظروف ومع كل العاملين، وأن تكون له المقدرة على اختيار أسلوب القيادة المناسب.

ويقصد بالرقابة عملية التأكد من أن العمل قد تم على أكمل وجه وحسب الطريق المحددة له من قبل الخطة، وإذا حدث انحراف عن المعايير الموضوعة فإن ذلك يستدعي اتخاذ إجراءات معينة تصحح هذا الانحراف. وهذا يعني أن الرقابة تتم بعد إتمام العمل، وأن الرقابة في حقيقتها هي تقويم لما تم من العمل، ومقارنة ذلك بمعايير معينة ومحددة، أي أنه يجب أن تكون هناك معايير، وأن يكون قد تم تحديدها من قبل، وأن يتم تحديد الانحرافات عن هذه المعايير سواء سلباً أو إيجاباً، وإذا وجد الانحراف فلابد من إجراءات تصحيحية له. وتعدّ عملية تقويم الأداء الخطوة الأولى في عملية المراقبة، فالخطوة السابقة المفروض أنها قد تمت في مرحلة أخرى هي مرحلة التخطيط، ويتم تقويم الأداء بجمع المعلومات عن الأداء الفعلي، فتجمع المعلومات عن المواد الداخلة أو المنتجات في أثناء الإنتاج لكي يتم التمكن من مقارنة هذه المعلومات عن الجودة بالمعايير الموضوعة من قبل، فإذا كان هناك انحراف فيجب دراسة أسبابه. ويجب ألا يفهم أن تقويم الأداء يقصد به فقط تقويم جودة المنتجات، بل يقصد به أيضاً تقويم العاملين من ناحية الجودة أو تقويم أداء الماكينات والأدوات المستعملة من ناحية أخرى. وبعد أن تكون عملية تقويم الأداء قد تمت،

وتم تحليل أسباب الانحراف عن المعايير الموضوعة، نكون قد وصلنا إلى الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة وهي اتخاذ الإجراءات الواجب اتخاذها حتى يمكن معالجة الانحرافات السابقة. وبعد معرفة أسبابها تبدأ عملية التصحيح والبت فيها بصورة قاطعة.

إن عملية الرقابة على الجودة هي عملية مفصلية في تحديد مستقبل المنشأة، ومن ثمَّ هي عملية إدارية من الدرجة الأولى، ويجب أن يفرد لها قسم على مستوى إداري عال، على رأسه مدير على درجة أو مساو في سلطاته للمديرين الآخرين حتى لا يحس بالفرق أحدهما على الآخر، وكما سبق أن أشرنا، فإن الإدارة الناجحة الحصيفة تضع ثقلها على هذا القسم، وتبدع في تقويته، لأنه مرتبط ـ كما ذكرنا ـ بمستقبل المنشأة ومدى محافظتها على ما تقدمه من أعمال أو منتجات.

إن جودة أي منتج تعتمد في المقام الأول، بجانب اعتمادها على عوامل تتعلق بثقل المنشأة وقوتها الاقتصادية ومهارة عامليها، على حسن القيادة وحنكتها، فحكمة القيادة هي العامل المحدد للعلاقة الأسرية التي تشكل نقطة الانطلاق لنجاح المنشأة، فالقائد أو المدير اللبق، يستطيع بحنكته جعل منشأته كخلية النحل يعمل أفرادها بلا كلل، يحدوهم أمل واحد هو مستقبل منشأتهم وجودة إنتاجهم والمحافظة على عملائهم. القيادة الواعية هي التي تتعامل مع نفسيات العاملين قبل أن تتعامل مع عطائهم الإنتاجي، والمدير على هذه الشاكلة هو من ينجح حقيقة في تقمص شخصية رب الأسرة وكبيرها حتى يجعل من منشأته البيت الكبير الذي يضم الجميع ويسعى لإسعادهم. إن المنشآت التي حققت الارتقاء والنجاح، فعلت ذلك بفضل قيادتها الحكيمة التي نجحت في خلق هذا النسيج البشري المتآلف المتعاون المتآزر. ولا شيء مثل القيادة الواعية يمثل غاية ما تتمناها كل منشأة أو مؤسسة أو مصنع.

حلقات السيطرة النوعية (حلقات الجودة) وتحقيق الجودة الشاملة:

أدت حلقات السيطرة النوعية دوراً كبيراً في تطوير المنشآت الإنتاجية اليابانية والعالمية بعد ذلك، فالعالم الصناعي الياباني تطور كثيراً وارتقى درجات عالية بهذه المهارة الإنتاجية الفاعلة بعد أن لمست دورها المحوري في الارتقاء بأسباب الجودة وبمراحلها المختلفة.

وتعرف حلقة السيطرة النوعية بأنها عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصها الإنتاجي أو الخدمي، هذه الحلقة تلتقي أسبوعياً لمناقشة

وتحليل ووضع حلول مناسبة لمجابهة المشكلات النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة، كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية والفنية بالمنشآت لمساعدتهم على وضع الإستراتيجيات الشاملة لمعالجة المشكلات الحاصلة في النوعية حسب الأولويات ووفق جداول زمنية محددة في عملية العلاج. كذلك تقوم هذه الحلقات بتقويم الأداء النوعي للمجالات المختلفة، فملاحظ العمل أو رئيس العاملين يعمل داخل حلقة نوعية بصفته مشرفاً بجانب كونه أحد أفراد الحلقة وليس رئيساً لها، وقد قام **W.S . Rieker رئيس حلقات السيطرة النوعية بنقل نظام الحلقات إلى الولايات المتحدة على النحو التالي:**

- قيام مجموعة صغيرة من العاملين يعملون في صناعة جزء من المنتج أو تقديم خدمة ما، هذه المجموعة تعمل معاً دون مسؤول معين عنها، لكنها تخضع لمسؤولية رئيس القسم الذي يُعَدُّ بدوره عضواً في الحلقة النوعية.
- العمل في هذه الحلقات يُعَدُّ بمحض رغبة الأفراد العاملين وليس مفروضاً عليهم.
- هنالك لقاءات دورية وفقاً لإرادة العاملين في الحلقة ووفقاً لرغبتهم، وغالباً ما تكون هذه اللقاءات أسبوعية وقصيرة في أثناء ساعات العمل أو بعده، واللقاءات غير مرتبطة بوجود مشكلة هنا أو هناك، بل تتم بصورة منتظمة.
- الحلقات النوعية ليست مجرد لقاءات لمناقشة مشكلة ما أو وضع حل ما، إنما هي عبارة عن دراسات مستمرة لطبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي وتحديد المشكلات أو الانحرافات ومناقشة البدائل المتاحة التي من شأنها الارتقاء بوتيرة التنمية وتطوير برامج العمل، مع إيجاد الإجراءات أو الحلول الجديدة الكفيلة بمعالجة المشكلة أو الانحراف.

من هذا المنطلق نرى أن حلقات السيطرة النوعية ليست مجرد لقاءات طوعية للعاملين لمناقشة اقتراحات موضوعة سلفاً، إنما هي لقاءات منتظمة تناقش بصورة متقنة السبل الكفيلة بتطوير المنشأة وتطوير خط الإنتاج أو الخدمة المقدمة. وتضم الحلقة من خمسة إلى عشرة أعضاء يعملون ضمن قسم إنتاجي واحد أو يقومون بالعمل الإنتاجي أو الخدمي نفسه.

وأحياناً تتطلب الحاجة أكثر من حلقة في الخط الإنتاجي أو الخدمي الواحد بعدد الحلقات الموجودة أصلاً أو ما يقارب ذلك وتقوم بالدور ذاته، لذا تجد أحياناً أكثر من حلقة واحدة في بعض الشعب الإنتاجية أو الخدمية بالمنشأة.

الإدارة العليا في المنشآت الصناعية تلتقي مرة أو مرتين سنوياً بالحلقات النوعية أو المشرف عليها للاطلاع عن كثب على أعمالها والتقدم الذي حققته في ميادين عملها، والنتائج التي أحرزتها، وذلك لتدعيم أنشطتها وبرامجها المستقبلية.

لقد برهن أسلوب الحلقات النوعية نجاحه المنقطع النظير، وظهر ذلك جلياً في عدة منشآت إنتاجية وخدمية، الأمر الذي شجع على استمرارية العمل بهذا النظام، وقد أثبتت الدراسات بشأن هذه الحلقات، أن ٩٧٪ من الأفراد المشاركين في هذه الحلقات يبدون رغبة عالية في استمرار البرامج المرتبطة بهذه الحلقات، والمساهمة في تدعيم ما تحققه من نجاحات في المشاريع الصناعية والإنتاجية، كما أن بعض الدراسات العملية للمشاريع الصناعية التي تتبع أسلوب حلقات السيطرة النوعية أدت إلى تخفيض نسب الغيابات بين العاملين في الخطوط الإنتاجية والخدمية المختلفة والمشاركين في الحلقات النوعية على وجه الخصوص.

أحد المساهمين الفاعلين في تحقيق فكرة السيطرة النوعية، الدكتور إشكاوا، الناطق باسم جامعة طوكيو أكد أن الأغراض المستهدفة من حلقات السيطرة النوعية تكمن فيما يلي:

- تؤدى إلى تطوير الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في ميدان العمليات الإنتاجية، لأنها مناقشات تتطرق إلى سبل تطوير العمل وزيادة كفاءة العامل.
- تعمل على زيادة وتركيز أسس المعرفة النوعية للمنتجات أو الخدمات، وتعمل على تطويرها بجانب تطوير العمال.
- تقوم بتشجيع القوى العاملة على تطوير المنتجات كماً وكيفاً مع تطوير العمليات الإنتاجية أو الخدمية.
- تحسين وتطوير سبل دعم العاملين وتشجيعهم معنوياً، في دفعهم للمساهمة في رسم سياسات الإنتاج ووضع البرامج الكفيلة بالارتقاء بالمنشأة بصورة تحقق مردودات إيجابية تعود للعاملين وللمنشأة على حد سواء.
- تطوير القدرات الإدارية للمشرفين على الحلقات النوعية في المنظمة.
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار خلاقة مبدعة في تطوير النوعية وتحسينها والارتقاء بها.

هنا لا بد من تبيان ما ينطوي عليه البرنامج الناجح لحلقة السيطرة النوعية من أثر في العمليات الإنتاجية في المشاريع الصناعية على النحو التالي:

- حلقة السيطرة النوعية مرتكز مهم لخلق وعي نوعي للأفراد العاملين في المنظمة أو المنشأة، وذلك بتطوير ذواتهم وتحسين منتجاتهم، وهي بذلك تساهم بفعالية في قتل روح الأنانية بين العاملين وتشجع التنافس.
- اعتماد النظرية (Y) كاتجاه علمي إنساني سليم في التعامل مع القوى العاملة، وهذه النظرية ترفع من قدر العامل وتَعُدُّهُ شريكاً وليس أجيراً، وتهتم بتدريبه وصقل معارفه وكفاءته، الأمر الذي يقود إلى زيادة الإنتاج مع جودة نوعيته.

مشاركة العاملين بمحض إرادتهم دون قسر من أحد يؤدي إلى:

- المشاركة الحقيقية للعاملين تحت ضمان حرية التعبير فيما يختص بأفكارهم المؤدية لتحسين الإنتاج.
- التدارس الجماعي للأفكار الفاعلة والمهارات الجديدة واستفادة كل فرد من الآخر.
- الروح الجماعية للحلقة تقوي روح المشاركة وتطغى على النزعة الفردية.

وهذا بدوره يعمل على زيادة الإنتاج وتدعيم سبل التعاون واجتثاث أسس المنافسة غير الموضوعية بين الأفراد، كما أنها تساهم وتشجع على تبادل الخبرات والآراء والمفاهيم التطويرية.

تعد المشاركة حالة تدريبية لها أهدافها الحقيقية الملموسة، وليست مبنية على أسس نظرية وفلسفية:

- المشاركة تعمل على تحفيز العاملين وترسخ معاني الاعتزاز بمساهماتهم وبمؤسستهم، ومن ثَمَّ التفاني في سبيل الارتقاء بها والمحافظة على تفوقها.
- المشاركة الحقيقية الفاعلة تشجع على الإبداع وترتقي بالعقلية الإنتاجية الخلاقة، كما تساهم في الارتقاء بالأداء الفردي والجماعي.
- المشاركة تساهم باستمرار في تنمية الوسائل الكفيلة بتحسين الجودة والنوع، وهي نتيجة منطقية للتعاون المثمر البناء بين العاملين.

- المفكر السلوكي دوجلاس مكريور، أكد دور العلاقات الإنسانية وطبيعة التعامل مع العاملين استنادا إلى النظرية (Y) بأنه على العاملين ممارسة أعمالهم بدوافع ذاتية وليس تحت المراقبة والتهديد، لأن الدوافع الذاتية من شأنها إطلاق الفاعلية والارتقاء بالأداء، الأمر الذي يحقق أهداف المنشأة، بعكس النظرية (X)، التي ترى أن أداء الإنسان لا بد أن يخضع لنوع من الإجراءات الصارمة التي تعتمد على المراقبة الدقيقة وأساليب التهديد والوعيد، وتستطيع المنشأة تحقيق أهدافها من خلال تلك الأساليب، ولقد أثبتت الجوانب الإنسانية المشرقة حقيقة قصور النظرية (X) في تحقيق أهداف المنشأة الاقتصادية وتطلعاتها.

إن حلقات السيطرة النوعية اليابانية، التي تسود منذ العام ١٩٦٩، تعد بلا جدال من أبرز ملامح الإدارة العالمية، حيث تتركز على الجانب الإنتاجي بوصفه وسيلة هادفة وفاعلة في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، كذلك تركز على الجانب السلوكي كمدخل أساس في تحقيق رضا العاملين وقناعتهم، وتحسين سبل الاتصال بينهم وبين الإدارة، فزيادة الإنتاج وتحسين النوعية يعدان عاملاً مهماً في إذكاء روح الشعور بالرضا والاعتزاز بالعمل، الأمر الذي يزيد من رغبتهم في الانتماء الطوعي لأعمالهم مع الفخر والاعتزاز بإنجازاتهم الإنتاجية.

من هنا يمكننا القول إن حلقات السيطرة النوعية لعبت الدور المفصلي في تطوير المؤسسات والمنشآت الاقتصادية اليابانية، كما نجحت في خلق نوعية من العاملين المهرة الذين شكلوا، وعلى المستوى العالمي، روح التطور الإنتاجي وتحسين الجودة.

الأهمية العالمية التي حازتها حلقات الجودة النوعية اليابانية، أشار إليها دكتور جوران مؤكداً إعجاب العالم بها، حيث لا تستطيع أي دولة كانت اللحاق باليابان في جانب تحسين النوعية وتطوير الإنتاج، وقد تنبأ جوران بأن اليابان ومؤسساتها الاقتصادية ستكون لها الريادة والقيادة العالمية في ميدان النوعية والإنتاجية. ففكرة حلقات السيطرة النوعية انبثقت من خلال ندوة عقدت باليابان عام ١٩٦١ لمواجهة المشاكل التي يواجهها المشرفون على العمل في المنشآت اليابانية الصناعية، وقد تم التركيز في تلك الندوة على مشكلتين شائكتين مثّلتا المحاور الأساس لتلك الندوة، وهما:

- ضرورة إصدار مجلة متخصصة في السيطرة النوعية تُعنى بالمشكلات التي تواجهها المنشآت، وتعمل على البحث عن أنجع السبل لتحسين الجودة وتطويرها.

- التركيز على أهمية مساهمة المشرفين على العمل في المنشآت الصناعية في إسداء المشورة في إطار تحسين النوعية، مع احترام آرائهم في هذا الجانب.

وأسفرت المناقشات التي سادت تلك الندوة في بزوغ فجر قيام أو إنشاء حلقات خاصة بالسيطرة على النوعية، ومن ثم ظهرت الحلقات في عام ١٩٦٢، حيث بدأت بتشكيل ثلاث حلقات سجلت رسمياً في مجلة النقابات اليابانية للعلوم والهندسة، وفي العام نفسه، تشكلت ١٣ حلقة مؤلفة من ١٣٠ عضواً، ومن ثَمَّ بدأت عملية إنشاء الحلقات تأخذ طابعاً سريعاً ومتزايداً، حيث حققت حلقات السيطرة النوعية نمواً مطرداً، وكانت النتائج التي أسفرت عنها قد لاقت اهتمام مختلف المعنيين والاختصاصيين في دول العالم، خاصة بعد تزايد وتيرة التنمية والإنتاج في اليابان بشكل لم يشهد له العالم مثيلاً خلال تاريخه الإنتاجي الطويل.

لقد ظهرت نتائج هذا النمو الهائل بشكل واضح في ١٩٦٨، حيث سجلت اليابان ١٦٠٠٠ حلقة للسيطرة النوعية، وكان عدد الأعضاء المنضوين تحتها نحو ٢٠٠,٠٠٠عضو، وقد جاءت تقارير نقابات العمال اليابانية للعلوم والهندسة بأن الحلقات التي سجلت في ١٩٦٩ كانت ٢٤٠٠٠ حلقة للنوعية، وعدد من انضموا إليها يتصاعد شهرياً بمقدار يتراوح ما بين ٧٠٠ ـ ١٠٠٠ عضو.

التطور الكبير والملحوظ في تشكيل هذه الحلقات ونموها وازدياد أعضائها، ساهم بفعالية كبيرة في التطور الكبير الذى يشهده العالم، ويكفي أن نذكر أن حلقات السيطرة النوعية في اليابان قدمت عام ١٩٨٠ لمجموعة من المنشآت الصناعية يقدر عددها بنحو ٤٥٣ منشأة ما يقارب الـ ٢٣،٥ مليون مقترح لتطوير الإنتاجية وتحسين النوعية، هذا مع التأكيد على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات الإنتاجية اليابانية لمشاركة العاملين في تقديم الاقتراحات الكفيلة بتطوير الإنتاج وتحسين النوعية قياساً إلى المؤسسات الأمريكية، وقد تفوقت اليابان عليها في هذا الجانب من حيث الفوائد التي جناها عاملوها من جراء التحسينات التي طرأت على النوعية والجودة. وهذا دليل لا يتطرق إليه شك في التأثير الذي أحدثته حلقات السيطرة النوعية، كما تدل على وجود نوعية مميزة من العاملين المتطوعين الذين تحملوا مسؤولية هذا الإنجاز الإنتاجي الهائل من خلال تخصصاتهم وأقسامهم المختلفة. هؤلاء العمال دأبوا على الالتقاء الدوري المنظم لمناقشة المشاكل التي تواجه منشآتهم وتقديم حلول منقحة واقتراحات تطويرية تنسجم مع تحقيق التحسن المستمر في الإنتاج والإنتاجية. كذلك لم يتوقف هؤلاء العاملون في استعانتهم بالخبرات الإدارية

والتقنية بالمنشأة لمساعدتهم في وضع الإستراتيجيات الملائمة لهذا التطوير، فحلقات السيطرة النوعية تعد حلقات تعليمية أكثر من كونها لقاءات مناقشة واقتراحات، بل لقاءات منظمة هدفها مناقشة السبل والوسائل الكفيلة بتطوير الإنتاج عن طريق دراسة وفحص العمليات الإنتاجية وطرح الوسائل المعالجة لها، لذا تُعَدُّ كفاءة الأداء الإنتاجي الذي حققته اليابان كمياً ونوعياً حقيقة إفرازاً موضوعياً لمساهمات حلقات السيطرة النوعية في هذا الشأن.

من خلال البيانات الإحصائية في مرحلة السبعينيات، اتضح أن الاقتصاد الياباني حقق زيادة كبيرة في إنتاجية الفرد كل ساعة في مختلف المنشآت الإنتاجية الصناعية، بصورة عامة إذا ما قورنت برصيفاتها من الدول المتقدمة، وقد صاحب ذلك الانتعاش الاقتصادي ارتفاعاً ملحوظاً في المستوى العام للدخل القومي. هذا التطور الملحوظ في مستوى دخل الفرد والتحسن المستمر في الإنتاج، وما رافق ذلك من تطورات في القدرة الشرائية للأفراد، لفت الأنظار وطرح عدة تساؤلات من قبل بعض الاختصاصيين والباحثين في الشأن الاقتصادي، وقد تعددت الإجابات المتعلقة بهذه الإنجازات المتلاحقة، غير أن هناك شبه إجماع على عدد من الحقائق الموضوعية التي تعد عوامل رئيسة لهذا التقدم الذي شهدته وتشهده اليابان في الميادين المختلفة، وانحصرت هذه العوامل في مرتكزات ثلاثة عدّها الكثيرون من أهم العوامل التي ساهمت في هذه النقلة الاقتصادية العملاقة وهي:

- تدني الأجور المدفوعة للأيدي العاملة مقارنة بالدول المتقدمة الأخرى.
- التطور والتحديث المستمر والمواكب للأساليب الإدارية وللتكنولوجيا المستخدمة في اليابان مقارنة بما يستخدم في الدول الأخرى.
- ضخامة الاستثمار في المجالات الصناعية الإنتاجية.

هذه العوامل الثلاثة تعدّ السبب الرئيس والعامل الحاسم في التطور والتقدم الملحوظين اللذين تشهدهما اليابان، ولكن بعض الناس يرى أنها لا تعد كذلك، ولا تُعَدُّ عوامل رئيسة بل استجابات مؤكدة للتطور المشهود والمستمر للإنتاجية، ومتغيرات تابعة مقارنة بغيرها من الدول، والأجور المدفوعة للعامل الياباني لا تعد عاملاً حاسماً كما يعتقد بعض الناس، لأن هناك دولاً تشكل الأجور

المدفوعة لعمالها أدنى مما يدفع للعامل الياباني، ولم تحقق تلك الدول ما حققته اليابان، ولا يشكل العاملان الآخران بذاتهما أيضاً إلا استجابات حقيقية لطبيعة التطور الجاري هناك، لذا لا بد من عامل حاسم ذي فعالية خارقة، ومن هنا يتضح أن الإجابة في ضوء المعطيات تؤكد الدور الذي لعبته وتلعبه حلقات السيطرة النوعية في التجربة اليابانية، إذن هذا التطور الكبير الذي تشهده اليابان ومرتكز التأثير يعود تحقيقه في الأساس إلى اعتماد حلقات الجودة النوعية وتطورها، بما يتماشى مع متطلبات تطوير المسار الإنتاجي للمنشآت الإنتاجية والخدمية؛ لأن المتابع لحلقات السيطرة النوعية يتأكد تماماً من مشاركة ومساهمة العاملين في التطوير النوعي وتحسينه بشكل مستمر، بالإضافة إلى دورها الكبير في رسم السياسة العامة للمنشأة الاقتصادية.

إن التركيز على العنصر البشري في المنشأة الإنتاجية والخدمية اليابانية ساهم بشكل كبير، ولعب دوراً مفصلياً متميزاً، من خلال الوصول إلى الحقيقة القائلة بكفاءة الفرد وإمكاناته الهائلة في التطور والتحديث، وذلك استناداً إلى خبراته المتراكمة ومشاركته الفعالة في الإدارة ووضع الإستراتيجيات وصناعة القرار. لذلك كانت المنطلقات الفكرية والنظرية ذات الطابع الاقتصادي للمنظمات اليابانية تعتمد النظرية (Y) كأساس، حيث يتمّ من خلالها التركيز على عناصر رئيسة تتمثل كلها في رفع مستوى الفرد العامل وتطوير كفاءته وقدراته الفنية عن طريق التدريب المستمر والممنهج ثم عن طريق الارتقاء بدوره من مجرد عامل في منشأة إلى مشارك فاعل في وضع الإستراتيجيات والخطط ومن ثم في صنع القرار.

كذلك تطوير إمكاناته بخلق مناخ أسري يمكنه من الاستقرار والإبداع والتطوير المستمر لقدراته وخبراته الفنية، فالتجارب العلمية التي حققتها الدول المنتجة أثبتت أهمية الدور المحوري الذي تلعبه الجوانب الإنسانية في الارتقاء بكفاءة العامل المنتج ومن ثم بجودة الإنتاج.

هذه المنطلقات الفكرية والنظرية التي تعتمد عليها حلقات السيطرة النوعية في اليابان ليست عشوائية أو وليدة الصدفة، إنما تعود إلى المرتكزات العلمية أو الخلفية العلمية التي حققتها التجارب العلمية لمصانع (هوثرون Hothron) في الولايات المتحدة، التي أكدت الجوانب الإنسانية وأهميتها في زيادة الإنتاج، حيث أكدت التجارب ضرورة إعطاء الجوانب الإنسانية دوراً مهماً في زيادته، وبأنها لا تتأثر بالعوامل المادية كالأجر وفترات الراحة، وإنما هناك عناصر أساسية

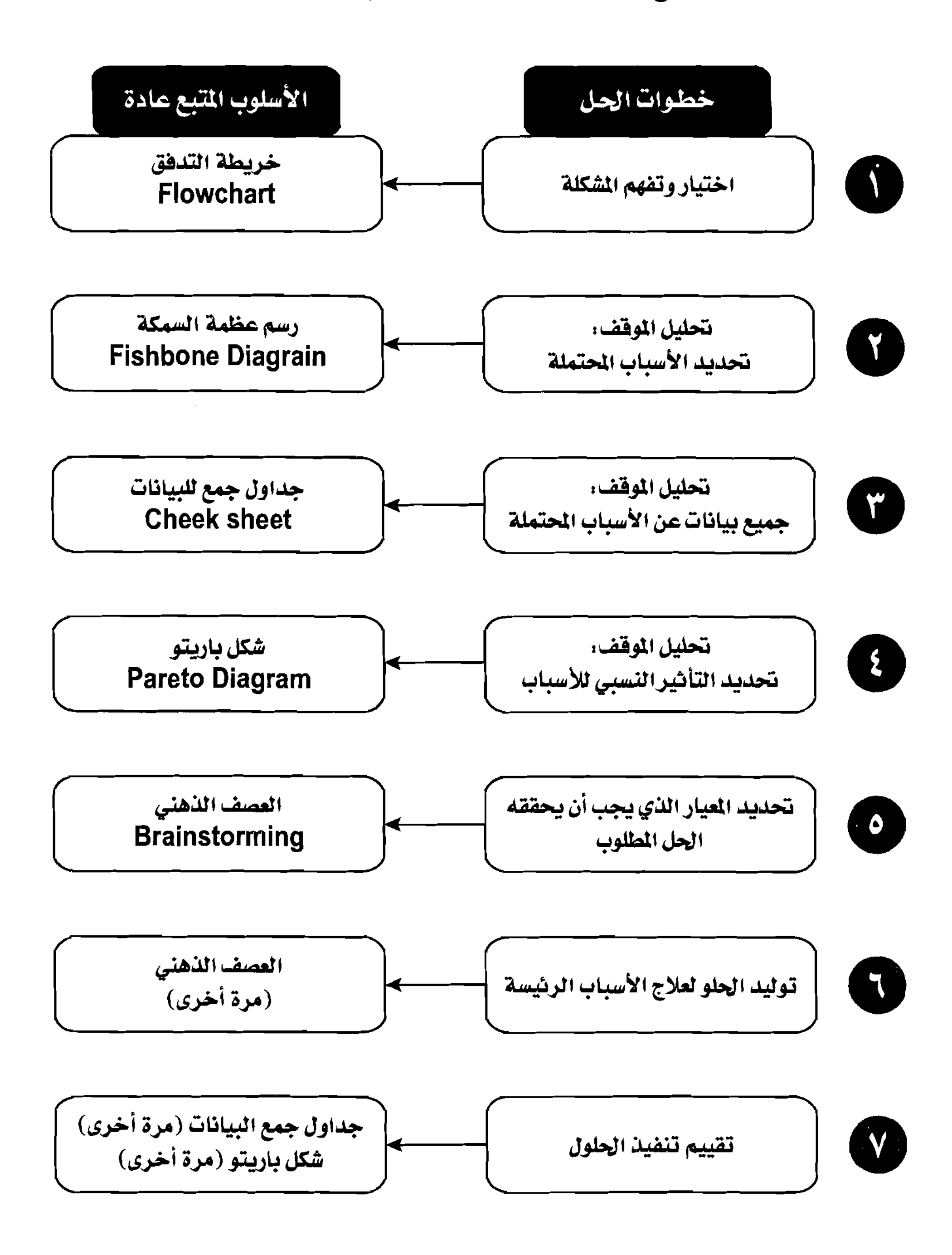
أخرى تتمثل في معنويات العاملين وتحفيزهم ودرجة اشتراكهم في صناعة القرارات الإدارية وسبل الإشراف.

على الرغم من حداثة أسلوب الحلقات النوعية في بعض الدول الأوربية والولايات المتحدة، إلا أن إمكانية استخدامها كأسلوب تم استحداثه خلال الستينيات من القرن الماضي في اليابان على أبعاد إيجابية ومثلى في تحسين وتطوير النوعية للسلع والمنتجات والخدمات. وكل ما تشهده السلعة اليابانية من رواج مَرَدُّه لهذا العامل، وقد كان لإدخال حلقات النوعية دور بارز في هذا الشأن، ومن هذا المنطلق يمكننا القول إن التفكير في إدخال هذا الأسلوب في الإنتاج إلى الدول النامية عامة، والعربية منها على وجه الخصوص، وفقاً لظروف ومعطيات العمل الإنتاجي سيكون له الدور الكبير في تحقيق الأهداف الأساس التي تتوخاها الجهات المخططة من تطوير وتحسين النوعية والأداء.

وهنا يجب علينا التوقف عند حقائق يجدر ذكرها: إن حلقات السيطرة النوعية تعمل على تحسين الخدمات والسلع في المنشآت الإنتاجية، وهذه الغاية تعدّ هدفاً منشوداً من جميع العاملين في المنشأة، وتعدّ مشاركتهم صورة من صور المشاركة في صناعة القرار المنشودة، بل صورة لتجلياتها المثلى في عمليات التطوير والتحسين، كما يجب ألا ننسى مردودات هذه المشاركات، وهي تقاس مادياً بالنوعية التي يتم تسويقها أو المردودات المالية للمنشأة، فضلاً عن توفير مستلزمات الإشباع النوعي للمستهلكين. كما يجب أن نؤكد حقيقة أن إدخال حلقات النوعية في الصناعة والإدارة لا يتسم بأي عقبات معينة تقود إلى عرقلة المسار الإنتاجي في المنشأة، وهذا لا يستدعي مثلاً إيجاد أنظمة جديدة أو إعادة تنظيم الهيكل الإداري أو التنظيمي في المنشأة، ولا إلى تخصيصات مالية جديدة ولا أنظمة جديدة للحوافز، وكل ما هو مطلوب من المنشأة في هذا الصدد هو خلق روح المشاركة للعاملين أو العاملات على المستويات كافة.

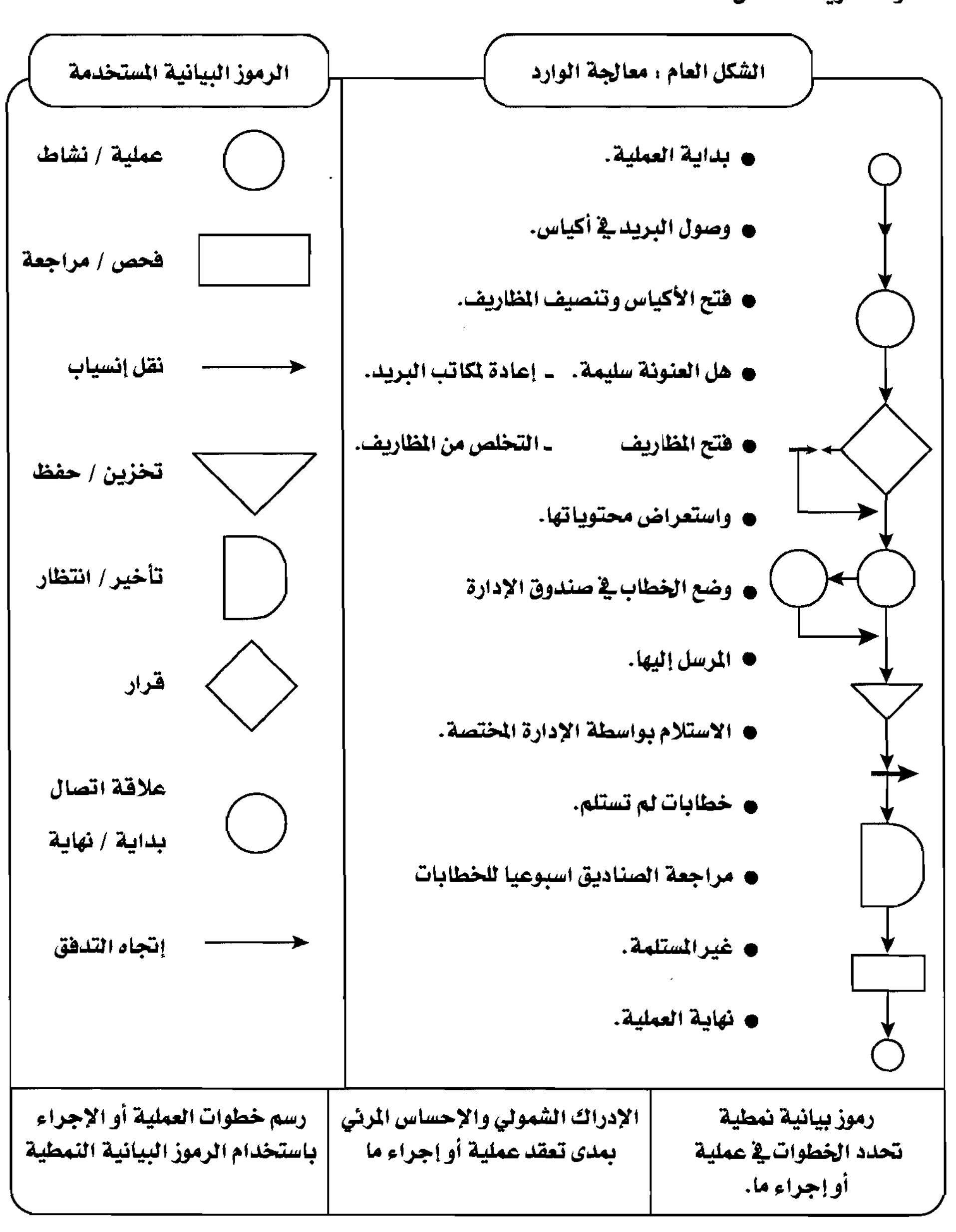
إن المشرف على الحلقة النوعية له دور قيادي مهم في توجيه جهود أعضاء الحلقة نحو أهدافها، وهي أهداف غالباً ما تنسجم مع رغباتهم في إطار المصلحة العليا للمنشأة، كذلك يلعب قسم التدريب في المنشأة دوره الرائد والكبير في بناء الحلقات النوعية، عن طريق اختيار المشرفين على الحلقات وفقاً للخبرات والمهارات وتوفير سبل تبادل هذه الخبرات بين أعضاء الحلقة.

منهج حل المشكلات .. حلقات الجودة وفرق التحسين

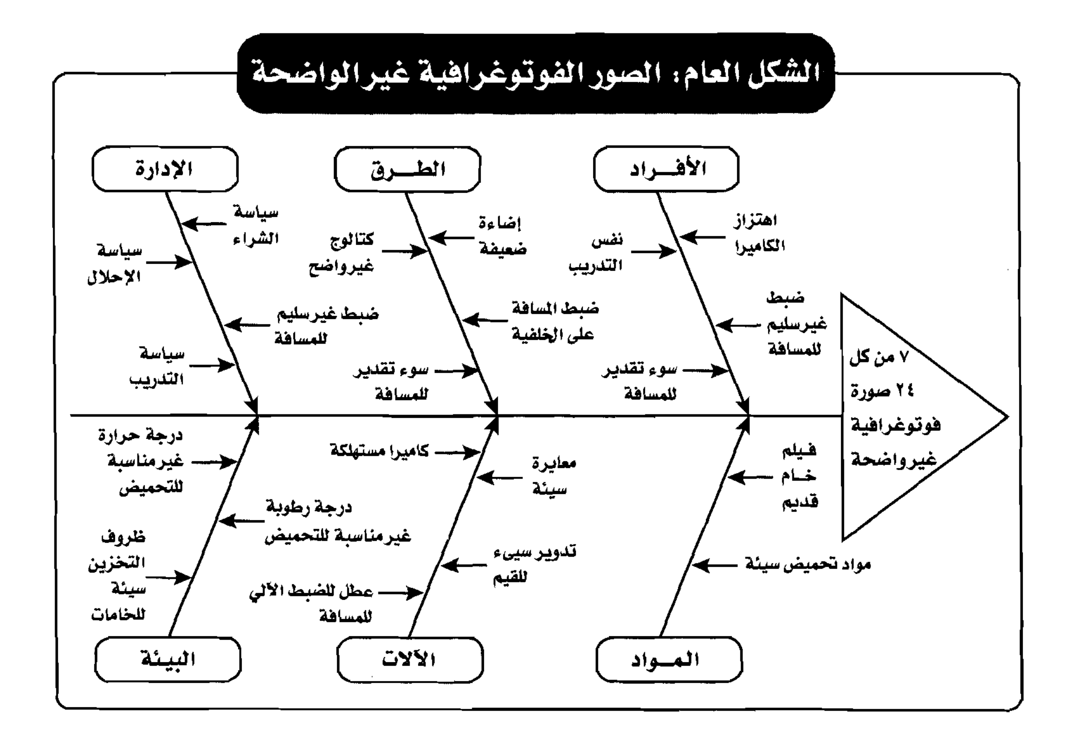


أساليب حل المشكلات ... للجميع

أولاً: خريطة التدفق Flowchart



ثانياً: رسم عظمة السمكة Fishbone Diagram



رسم عظمة السمكة Fishbone Diagram		
الوصف	**الغرض**	**الطريقة**
توضيح علاقات السبب والنتيجة.	المعاونة في تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة.	- رأس السمكة يمثل المشكلة الرئيسة. - الضلوع الرئيسة تمثل مجموعات رئيسة من الأسباب. - الضلوع الفرعية تمثل الأسباب الفرعية داخل المجموعة الرئيسة. - يستخدم العصف الذهني Brainstorming لمجموعة من المختصين لتحديد الأسباب المحتملة.

ثالثاً: جدول جمع البيانات Cheek Sheet

الشكل العام
(أ) تكرارية العيوب في ورق A4

الخاصية	تكرار العيب	مجموع جزئي
التقوس	ǀǀ𝍸	٧
النظام المسطح	ǀǀǀ𝍸	٨
السمك	ǀǀǀ	٣
الأبعاد	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸	١٩
اللون	ǀǀǀǀ	٤
الوزن	ǀǀ	٢
الملمس	ǀǀǀ	٣
اللمعان	ǀ	١
	المجموع الكلي	٤٧

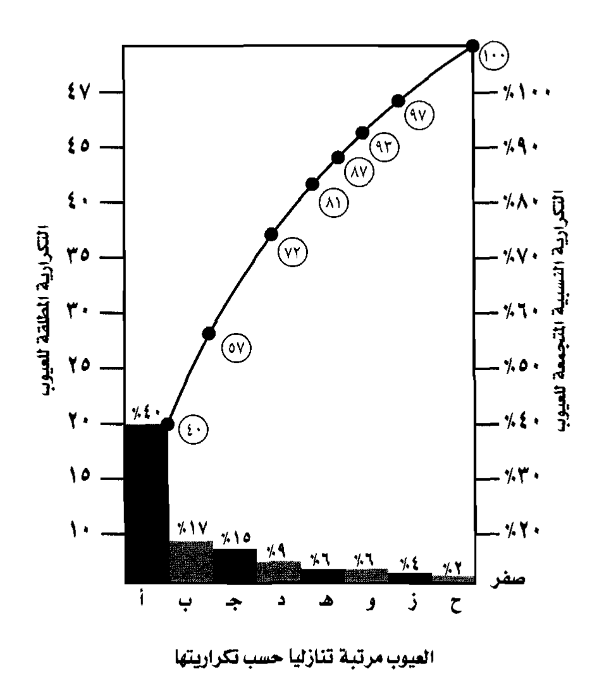
الشكل العام
(ب) تكرارية الحدوث خلال الأسبوع

الخاصية	تكرار العيب	مجموع جزئي
التقوس	XXXXXXXX	٧
النظام المسطح	X	٨
السمك	X	٣
الأبعاد	—	١٩
اللون	XX	٤
الوزن	XXXXXXXX	٢
الملمس	XXXX	٣
اللمعان		١
	المجموع الكلي	٤٧

جدول جمع البيانات Cheek Sheet		
الوصف	**الغرض**	**الطريقة**
قائمة لتسجيل تكرارية حدوث ما .. تحت تصنيفات محددة مقدما.	جمع البيانات	ـ صمم القائمة مراعياً: .. وضوح معنى التطبيقات المحددة مقدما. .. سهولة جمع البيانات عليها.

رابعاً: شكل باريتو Pareto Diagram

الشكل العام: شكل باريتو لتكرارية العيوب في ورق A4



الرمز	الخصائص مرتبة تنازلياً طبقا لتكرارية العيوب	تكرار العيب
(أ)	الأبعاد	١٩ (٪٤٠)
(ب)	النظام المسطح	٨ (٪١٧)
(جـ)	التقوس	٧ (٪١٥)
(د)	اللون	٤ (٪٩)
(هـ)	السمك	٣ (٪٦)
(و)	الملمس	٣ (٪٦)
(ز)	الوزن	٢ (٪٤)
(ح)	اللمعان	١ (٪٢)
	الإجمـــالي	(٪١٠٠)

<table>
<tr><th colspan="3">شكل باريتو Pareto Diagram</th></tr>
<tr><th>الوصف</th><th>الغرض</th><th>الطريقة</th></tr>
<tr><td>• أعمدة متجاورة تتناقض ارتفاعها وتمثل تكرارية تصنيفات الظاهرة مرتبة تنازليا.
• منحنى متصاعد يمثل التكرار النسبي المتجمع لتصنيفات الظاهرة.</td><td>المساعدة على تحديد أي من تصنيفات الظاهرة أكثر أهمية.</td><td>• تكرار المطلقة على المحور الرأسي الأيسر.
• التكرارات النسبية المتجمعة على المحور الرأسي الأيمن.
• تصنيفات الظاهرة مرتب تنازليا حسب تكراريتها على المحور الأفقي.
• ١٠٠٪ على المحور الرأسي الأيمن تقابل إجمالي التكرارات على المحور الرأسي الأيسر.</td></tr>
</table>

خامساً : العصف الذهني Brain Storming :

الوصف

جلسة جماعية يتفاعل فيها الحاضرون لتوليد الأفكار دون أي تقييم لهذه الأفكار في أثناء الجلسة.

الغرض

توليد أفكار للحلول .. مع تشجيع توليد الأفكار الابتكارية.

الطريقة

- قبل الجلسة : حدد الهدف من الجلسة .. اختر قائداً للمجموعة .. واتفق على الوقت المحدد للجلسة.

- في أثناء الجلسة : راعي تطبيق القواعد التالية :
  - عدم تقييم الأفكار .. سواء شفهياً أو بالإشارة.
  - تشجيع توليد الأفكار.
  - تشجيع توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار .. بغض النظر عن جودتها.
  - تشجيع تحسين البعض لأفكار الآخرين .. ولكن دون أي تقييم لهذه الأفكار.

- بعد الجلسة : انتقد .. وقيم .. وطور .. الأفكار التي تم تناولها في أثناء الجلسة.

القيادة وتحقيق إدارة الجودة الشاملة:

التعامل بصورة عامة فن من الفنون، سُطرت فيها الكتب والمجلدات وفتحت لها الأقسام في كليات علم النفس، وعقدت لها الندوات، أما التعامل بين الناس، سواء كان بين العامل وصاحب العمل، أو بين الرئيس والمرؤوس وغير ذلك من صور التعامل فيعدّ قمة الفنون التي لا تقتصر على فئة من الناس حباها الله هذه الموهبة، حيث تحتاج ممارسته إلى حكمة ومقدرة، لذا أصبح لهذا الفن مدارسه، فما هي الأسس التي يقوم عليها فن التعامل؟ هنالك أمور مهمة ومتعددة في مجال العمل، تحتاج إلى مناقشة بين العاملين ورؤساء العمل أو المديرين منها على سبيل المثال، توضيح بعض الأخطاء والسلبيات التي تؤثر سلباً في العمل ومردوداته، هنا تتجلى مقدرات رؤساء العمل في طرح هذه المشاكل بصورة عامة، وإن اضطر إلى النقد فليكن نقده موجهاً إلى الموضوع، وليس إلى الشخص؛ لأنه إذا ما وجه نقده للشخص فسيقوم حتماً بالدفاع عن نفسه بكل قوة، مع رفضه للنقد جملة وتفصيلاً، وبهذا الشكل لا يمكن تلافي الأخطاء أو تحسين الوضع، لذا فإن التركيز على الموضوع، وليس على الأشخاص يساعد على تهيئة الموظف أو العامل نفسياً لسماع النقد بصدر رحب.

عملية المحافظة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين أمر بالغ الأهمية؛ لأن العلاقات غير الطيبة مع الزملاء والمرؤوسين من شأنها زيادة ضغوط العمل، ولها تأثير سلبي في مجرياته، وتقود إلى عدم تحقيق النتائج المطلوبة، بينما العلاقات الطيبة تساعد على التعاون والعمل الجماعي، لكن تحقيق ذلك يحتاج إلى مراعاة الآتي:

معاملة الناس بالطريقة والكيفية التي تحب أن يعاملوك بها، وذلك بتجنب الإساءة للآخرين وخدش كرامتهم، مع احترام الآخرين مهما يكن وضعهم الوظيفي، بالإضافة إلى أن يكون المسؤول أو رئيس العمل حريصاً على الإشادة بأعمال موظفيه وعامليه وإنجازاتهم ودورهم في تحقيق أهداف المنشأة.

إن القيادة الواعية دائماً ما تراعي الجانب النفسي للعاملين وتحاول تخير الوقت المناسب لطرح أخطائهم لتنبيههم، وهذا لا يعني بالضرورة إهمال تلك الأخطاء وحجبها عنهم، لكنه يختار أفضل الأوقات لتبيانها، وهذه العوامل من شأنها أن تساعد على إقامة علاقات طيبة بين الزملاء والمرؤوسين، كما تساعد على تهيئة الجو المناسب للعمل والقضاء على الحساسيات وتقريب المسافة بين الرئيس والمرؤوس.

رحلة العمل بلا شك طويلة، ولكن وكما قيل، فإن الرحلة الطويلة تبدأ بخطوة، والمهم أن نبدأ الخطوة الأولى، ونستمر حيث إنه بغير تطوير العمل وتحسينه، نتخلف عن مواكبة الآخرين حتى لو كان التحسين جزئياً أو محدوداً فهو بلا جدال يكون أفضل من الجمود، إذ إن التحسينات الجزئية الجماعية أقدر من الفرد على حل المشكلة، وبذلك يكون من الأفضل جمع الآراء والعمل كفريق واحد.

إن الهدف المشترك الذي يجمع فريق أي منشأة هو الإنتاج مع تحقيق جودة هذا الإنتاج، وهذا لا يتأتى إلا بخلق الأجواء المناسبة وتهيئتها لتحقيق هذا الهدف، وهنا يأتي دور القائد أو رأس الإدارة، وهو بمنزلة ربان السفينة أو قائد الأوركسترا الذي يلاحظ كل صوت نشاز، فجودة العمل تتطلب في المقام الأول القيادة الواعية الحكيمة التي تنجح في لمِّ شتات الفريق العامل، وتخلق منهم مجموعة منسجمة تعمل يداً واحدة لتحقيق هدف منشود من قبل الجميع. فالمهارات الواجب توافرها في مسؤول تطبيق الجودة تتمثل في قدرته على الإلمام بالوسائل والأساليب اللازمة لتطوير إجراءات العمل، وهم عادة مدفوعون برغبتهم في التميز، ولديهم القناعة التامة والرضا التام عن الجهود المتميزة التي يبذلونها في هذا المجال. فالمرونة مثلاً في القيادة تجعل من القائد، ذلك الشخص المتقبل للتغيير والتطوير، وذلك بالتنازل عن جزء يسير من مهامه يوكلها لعامليه، وذلك بمشاركتهم في وضع بعض الأجزاء الفنية من إستراتيجية العمل وصنع القرار، ولا يعد ذلك تنازلاً بقدر ما يعدّ نوعاً من المرونة، هذا بجانب قدرة المسؤول على رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين، والترحيب بكل نقد إيجابي مع القدرة على إيجاد حلول متنوعة وبدائل عديدة.

تطبيق الجودة يتطلب وضع الأمور في نصابها، وهذا يحتاج إلى أن يتصف المسؤول عن التطبيق بالتفكير الإيجابي، فالموظف المسؤول عن التغيير عليه أن يركز على النتيجة المطلوب تحقيقها، وأن يكون متفاعلاً مثابراً ومبدعاً ومتحمساً لمواجهة التحديات الصعبة، وتكون العوائق بالنسبة له عبارة عن عتبات للوصول إلى النجاح وتجاوز تلك العقبات، فالمسؤول دائماً يضع تلك الحكمة القائلة "لا يوجد فشل، بل محاولات غير موفقة للنجاح" نصب عينيه، إلى أن يصل إلى مبتغاه. ومن الخصائص الأساسية للمسؤول عن تطبيق الجودة، قدرته على تحمل المسؤوليات، وبذل جهد إضافي من أجل إبقاء التغيير في حالة من الحركة والديناميكية، مع المراقبة المستمرة حتى الوصول إلى نتيجة متميزة، وعادة ما يقوم مسؤول التطبيق بتحفيز عامليه لينهجوا النهج نفسه. ويركز المسؤول دائماً على الإجراء الأفضل الضروري لعملية التغيير ككل، خاصة أهداف المنشأة،

ولا يترك مجالاً للأهواء الشخصية لتحول بينه وبين أهداف عملية التطبيق. وعليه أن يبدي دائماً الاهتمام بعملية التغيير والسعي إلى إيجاد السبل المتنوعة للوصول لتلك الغاية. لقد عدّت عملية خلق الأجواء الأسرية في أماكن العمل من السمات الإدارية المعتبرة، وهذا ما نجده واضحاً في النموذج الياباني، وهو سبب أساس ومفصلي للنتائج الباهرة التي تحققت هناك. فالقيادة الراشدة الحكيمة تعمل جاهدة على خلق هذه الأجواء، وذلك بغرس حب المنشأة في نفوس العاملين، وأن يولد لديهم الشعور بأنهم شركاء حقيقيون، وعليهم المساهمة في إنجاح المنشأة، لأن نجاحها يعني نجاحهم، وهذه التوجهات يمكن الوصول إليها بتخلي القائد عن جزء من مسؤولياته وتحويلها للعاملين ليغرس فيهم هذا الشعور، ويشعرهم بأنهم شركاء يعملون من أجل أنفسهم، وأن كل نجاح يتحقق في المنشأة تعود فوائده عليهم، وبهذه الطريقة يكون المسؤول قد نجح في خلق البيئة المناسبة للعمل وتطبيق الجودة في الإنتاج.

إن الاختلاف في الأسلوب والموقف أمر مرغوب فيه في مجموعات العمل، وأن للجميع أهدافاً موحدة، وأن الاختلافات في الرأى ووجهات النظر يمكن أن تؤدي إلى النتائج الإيجابية المطلوبة، وبلا شك أن العامل يجتهد أكثر ويكون أحسن إنتاجية عندما يلقى تشجيعاً من رؤسائه ويجد تقديراً لمهاراته، إن مسؤول تطبيق الجودة يوصف بالحصافة وحسن الإدارة إذا تميز بالمرونة في تقبله لمشاركته فريق عمله الرأي في مختلف موضوعات العمل، حيث إن تنوع الآراء المقترحة لتحقيق الجودة يؤدي إلى نتائج أفضل، وهذا يتأتى بالموضوعية التي تمكّن المسؤول من تحديد الاحتياجات، ولا يكون مقيداً بأسلوب محدد لتنفيذ المهام، كما يجب أن تكون لديه القدرة لرؤية الأمور بشكل يختلف عما يراها الآخرون، ويمتلك من الشجاعة ما يجعله يسعى بكل جهده لتنفيذ مهام لم يسبق القيام بها، ويكون قادراً على إقناع المسؤولين والأفراد بإمكانية التحسين والتطوير.

فالقيادة في أبسط تعريفاتها، وربما أكثرها شمولاً، هي القدرة على التأثير في الآخرين، وكسب ولائهم واحترامهم، وتحفيز طاقاتهم وإمكاناتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، كما أنه يمكن تعريفها بأنها طريقة التأثير في الناس وتوجيههم بطريقة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى الأهداف، ونجد عملية الثقة بالنفس وعدم التردد، والحصافة في معالجة الأمور من أهم مقومات القيادة، وذلك بسبب ارتباطها ارتباطاً مباشراً بالعاملين، ولتحقيق الجودة في القيادة يقتضي الأمر التركيز على التصرفات والأداء، والقدرة على المخاطرة واتخاذ القرارات الصعبة، والأداء المتميز، وكذلك اتخاذ الخطوات المناسبة لتقليل

المفقود والقضاء على السلبيات والتخلص منها، والعمل على التحسين المستمر في الإجراءات، وعدم الانفراد بالصلاحيات، بل يتم تفويضها لأفراد المنشأة بنسب متفاوتة وفقاً لمسؤوليات كل منهم، وبهذا المعنى تكون القيادة خارجة عن الإطار التقليدي لها، حيث يقوم وفقها القائد باتخاذ القرار بنفسه ورسم الخطط بمفرده، بينما يقتصر دور الأفراد على تنفيذ الأوامر والاجراءات المحددة لهم، وقد كان القائد في الإسلام يستشير من معه من المقاتلين، وضرب رسول الله ـ صلى الله عليه وسلم ـ المثل في ذلك والقدوة، وهو من هو، حين استشار صحابته يوم بدر.

وفى الشأن الأسري فالقائد يجب أن يكون قادراً على تحقيق النتائج، ولا يتذرع بالمؤثرات الخارجية في حالة إخفاقه وعجزه عن تحقيق الأهداف المنشودة، بالاعتراف الشجاع بوجود معوقات في الإجراءات والمبادرة بإزالتها.

قد يحدث عند التغيير عدم توافر الثقة في إمكانية تحقيق النتائج على الوجه المطلوب، أو تكون جوانب التغيير غير واضحة، وهو أمر يحدث كثيراً ويؤدي إلى وقوع ارتباك في العمل، وحدوث بعض السلبيات قد تعوق سير العملية الإنتاجية، ولمعالجة ذلك يتعين العمل بجد على توضيح جميع جوانب التغيير المطلوب، وبيان أثره، والنتائج المرجوة منه، وإقناع الآخرين بذلك. هذه الإجراءات كافة تسمى في عالم اليوم الشفافية في التعامل، وهي صفة القيادي الناجح المبادر، بالتنازل عن جزء من مهامه بإيكالها لمرؤوسيه حتى يشعرهم بأنهم جهة مهمة حتى في بناء الإستراتيجيات واتخاذ القرارات. قد ينتج عن التغيير بعض المشاكل المصاحبة له، كنتيجة لعدم اعتياد الأفراد التغيير، ومقاومة بعضهم له، وقد تأخذ المقاومة أسلوباً يخل بأداء المنشأة، الأمر الذي يؤثر في الإنتاجية والجودة، كالإضرابات والاعتصامات مثلاً، ولذلك يتعين على القائد إقناع الآخرين بضرورة التغيير مع تبيان آثاره الإيجابية عليهم وعلى أدائهم، والبحث عن أفضل الوسائل لتوضيح ذلك والعمل على توفير المعلومات الصحيحة والكافية للإقناع والقبول. البدء بتحديد المهم هو دائماً المطلوب أولاً، ثم يجري بعد ذلك البحث عن أفضل وأنجع السبل والأساليب لتحسين الجودة والتوصل إلى التطوير، كما أن التطوير والتحسين يجددان نشاط الفرد والمجموعة، وهنا تأتي مهام القيادة في إقناع الآخرين بأهمية التطوير والتحسين، موضحاً لهم أنه يتعين التسليم بأن أي عملية يوجد بها أخطاء ولا يسلم كل عمل من خطأ في جانب ما، ثم يحتاج إلى تحسين وتطوير، هذا بالإضافة إلى أنه في جانب التطوير والتحسين يجب استبعاد الخطوات غير الضرورية، وتدوين الأفكار الجديدة، واختيار أحسنها والاستفادة من أخطاء الآخرين، وبلا شك فإن عملية شرح كيفية تيسير إجراءات العمل للآخرين يدعم عملية مشاركتهم بصدق.

الأفكار البناءة دائماً ما تؤدي إلى تحسين إجراءات العمل، وأصحاب الأفكار البناءة يكونون محل تقدير الآخرين ويكسبون ثقتهم، وتتم عملية نقل الأفكار بالتفاهم الجاد، ويكون من الأفضل مراجعة الأفكار والاقتراحات قبل إبدائها للآخرين واختيار الوقت المناسب لذلك.

من الضروري أن تتخذ القرارات في الوقت المناسب متى ما توافرت الصلاحية لذلك؛ لأن عملية اتخاذ القرار تعد أهم خطوة من خطوات الحل، لذا فإنه من المستحسن البدء به، ومتى ما توصل إلى قرار مناسب فإن هذا من شأنه أن يجلب الشعور بالارتياح والثقة بالنفس، وبالمثل فإن عدم اتخاذ القرار يؤدي حتماً إلى تراكم المشاكل ما يجعلها أكثر تعقيداً وأصعب حلاً.

على الإدارة الحصيفة أن تدرك أن تباين الآراء والاختلافات أمر طبيعي، ولتحقيق التعامل الجيد المفيد مع وجهات النظر المتباينة يجب التمعن في جوانب عدة قبل إتمام عملية التعامل هذه، ومن هذه الجوانب: التركيز على الجانب المهم من الموضوع والتعامل مع وجهات النظر المختلفة حياله بلباقة وكياسة وموضوعية، وذلك بالتركيز على الموضوع وليس على الشخص. كذلك لا بد من الالتزام بالموضوعية والشفافية عند تناول المشكلة مع استخدام الحقائق ووصف الموضوع بدقة متناهية؛ لأن ذلك يساعد كثيراً على فهم وإدراك المشكلة، كما أن مشاركة الآخرين يساعد على إيجاد الحل.

وهنا لا بد من الإشارة إلى ضرورة الاستعانة بآراء الآخرين؛ لأن المعلومات المتوافرة لدى أي شخص لا بد أن يعتريها النقصان وعدم الكمال، لذا فإن طلب آراء الآخرين من شأنه سد النقص وتغطية جميع جوانب الموضوع، ثم إيجاد الحل المناسب. كما ينبغي دائماً الحرص على إيجاد حلول بديلة بعد دراستها وتمحيصها، وذلك قبل اتخاذ القرار النهائي، ودائماً ما يتم ذلك بالمشاركة الجادة والتعاون البناء بين المديرين والأفراد، وهنا ينبغي جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع وترتيبها وتحليلها والتركيز على الحلول العملية الموضوعية، مع تشجيع الابتكار ودمج الأفكار لإيجاد الحلول الأكثر تناسباً.

إن القيادة الواعية تقاس بمدى نجاحها في خلق فريق عمل متعاون ومتكاتف، فضغط العمل يتفاوت من وقت لآخر، ولذا يتعين على كل فرد الحرص على مساعدة الآخرين عندما يواجهون ضغطاً في العمل، بحيث لا يؤثر ذلك في العمل المكلف به الفرد، وبالطبع كل إنسان يشعر بالفخر والسعادة عندما

يكون عمله محل تقدير وإعجاب، خاصة عندما يصدر هذا التقدير من أصحاب الآراء السديدة من القادة وأصحاب العمل، وهنا لا بد من التأكيد على أهمية الإطراء والإشادة بالعامل المتميز من قبل رؤساء العمل، وحبذا لو تم الإطراء عليه أمام زملائه ليحفز الآخرين على سلوك مسلكه وتتبع سيرته، وتعد هذه المسألة من أسس النجاح الذي تحققه الإدارة الواعية الحصيفة.

متطلبات الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق مدخل الجودة الشاملة في المقام الأول تغيير ثقافة المنظمة وخلق ثقافة جديدة تكون متوائمة ومحفزة لهذا التطبيق. وهذا يتطلب ضرورة الاختيار من بين عدة مداخل لإحداث هذا التغيير. ويتعين أن يكون هذا الاختيار صحيحاً وسليماً؛ لأن ذلك يزيد من فرص التطبيق الناجح والفاعل. وتجدر الإشارة هنا أنه بعد التدقيق في اختيار المدخل المناسب، على المنظمة أن تلتزم به التزاماً كاملاً ومراجعته من حين لآخر ومراجعته وتقييمه طبقاً لما يستجد من متغيرات.

وعلى الرغم من أن هناك نواحي تعارض وتشابه بين هذه المداخل، إلا أن كلاً منها يلقي بثقله أكثر من غيره على عنصر ما، ولذلك فإن إمكانية تطبيق أي من هذه المداخل التي قدمها الرواد والأوائل لإدارة الجودة الشاملة على منظمة معينة يعتمد على وضع وطبيعة المنظمة ذاتها.

فالمداخل والنماذج التي قدمها الرواد الأوائل كانت تعكس بؤرة اهتمام صاحب الرؤية ومقدم النموذج التي تشكلت عنده من خلال خبرة كل منهم مثل:

- التطبيقات الإحصائية. (ديمنج) Edward Deming
- العيوب الصفرية. (كروسبي وكونواي) Con Way Philip Crosby
- تكلفة الجودة. (جوران) Joseph Juran

وفيما يلي استعراض لبعض النماذج الخاصة بإستراتيجيات الجودة الشاملة، وسيتم عرض هذه النماذج والإستراتيجيات في قسمين متتابعين. وهما:

أولاً: مداخل الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: المداخل الحديثة لإدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مداخل الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة:

هناك عدد من العلماء البارزين الذين كانت لهم إسهاماتهم المتميزة في بناء وتنمية مفاهيم الجودة الشاملة. وسنركز في هذا الجزء على إسهامات ثلاثة أسماء وقفت بقوة، وأسهمت بغزارة في هذا المجال بالمقارنة بغيرهم. وهم يصنفون على المستوى العالمي من أفضل وأشهر المفكرين في هذا المجال وهم:

- إدوارد ديمنج Edward Deming .
- مجوزيف جوران Joseph Juran .
- فليب كروسبي Philip Crosby .

وإن كان العرض سيقتصر على هؤلاء الثلاثة إلا أنه لا يمكن أن ننكر إسهامات أخرى لعلماء آخرين وهم:

- فيجنبوم Fiegenbaum .
- كوان واي Con Way.
- إيشيكاوا Ishikawa .
- شيجو شنجو Shigeo Shingo .

١ - إدوارد ديمنج Edward Deming:

يُعَدُّ ديمنج علامة مميزة في إدارة الجودة الشاملة. ولقد كتب تفصيلات كثيرة خلال سنوات متعددة من العمل ليشرح فلسفته وطرقه. ولقد تركزت أفكاره الرئيسية في أربع عشرة نقطة:

نقاط ديمنج الأربع عشرة:

يُعَدُّ ديمنج أول العلماء الذين وضعوا الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة. وقد قام بوضع ١٤ نقطة لإدارة الجودة الشاملة يرى أنها أساس إحداث التحول في الصناعة الأمريكية. وأنها بمنزلة فلسفة متكاملة للإدارة وليس فقط لإدارة الجودة الشاملة.

النقاط الأربع عشرة لديمنج هي:

(١) إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات.

(٢) تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.

(٣) التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة.

(٤) التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناء على السعر فقط.

(٥) التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية، ومن ثَمَّ التخفيض المستمر في التكاليف.

(٦) التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.

(٧) تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.

(٨) أبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين والعمل على تنفيذ المناخ الملائم المحفز ليعمل الجميع بفاعليته من أجل الشركة.

(٩) العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة.

(١٠) التخلي عن الشعارات والهتافات والتحذيرات الموجهة إلى العاملين التي تطالبهم بمستويات جديدة للإنتاجية دون تقديم الوسائل.

(١١) عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.

(١٢) إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل. والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة.

(١٣) تأسيس وإقامة برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي وكل ما يستجد.

(١٤) وضع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.

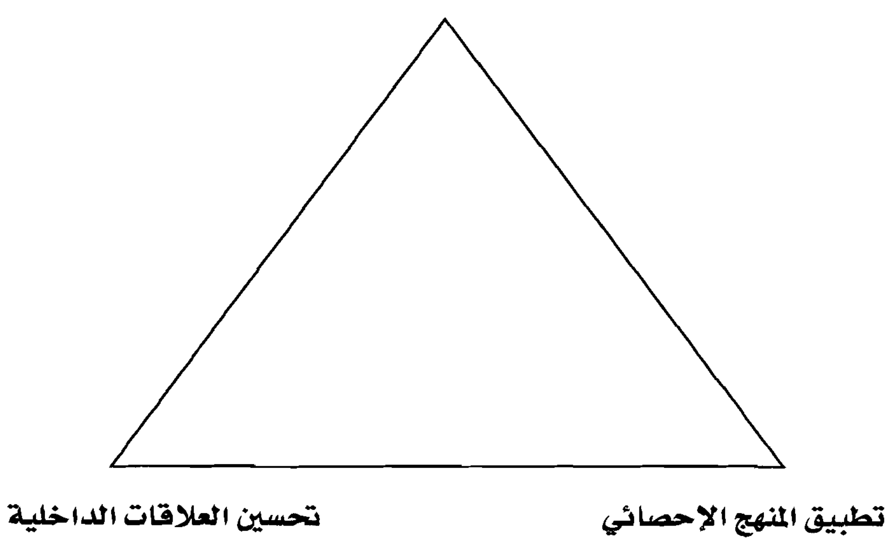
لقد أساء بعض المديرين فهم هذه النقاط الأربع عشرة، واعتقدوا أنها خطوات تتبع على التوالي والترتيب كما لو أنها خطة عمل، وفي الحقيقة أنها ليست كذلك.

ولقد كان ديمنج يقصد أن تبنى المنظمات هذه النقاط في مجملها وعلى التوازي.

مثلث ديمنج Deming's Triangle

دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين

(النقاط ٢، ١٤، ١)



تطبيق المنهج الإحصائي

(النقاط ٦، ١٣، ٥،٣)

تحسين العلاقات الداخلية

(النقاط ٩، ٨، ١٠، ١١، ١٢)

هذا المثلث يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمنج في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة.

- دعم ومؤازرة الإدارة للتطوير.
- تطبيق المنهج الإحصائي.
- تحسين العلاقات الداخلية.

٢- جوزيف جوران Joseph Juran:

وهو عالم أمريكي من أعلام الجودة في الوقت المعاصر، وهو صاحب القول المشهور: "**الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخططاً لها**".

ولقد وضع جوران عشر خطوات مهمة يتعين على المنظمة أن تتبعها بوصفها مدخلاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التطوير والتحسين المستمر. وتشتمل هذه الخطوات على:

(١) بناء الوعي بضرورة الحاجة إلى التحسين والتطوير للجودة.

(٢) تحديد أهداف التطوير المستمر.

(٣) بناء تنظيم لتحقيق تلك الأهداف من خلال تأسيس مجلس للجودة- تحديد المشكلات- اختيار مشروعات التحسين- تحديد فرق العمل- اختيار المستهلكين.

(٤) توفير التدريب لكل فرد.

(٥) تنفيذ المشروعات لحل المشكلات.

(٦) تقارير تقدم العمل.

(٧) الاعتراف والشهادة بالإنجاز.

(٨) متابعة النتائج وإيصالها للعاملين.

(٩) حفظ سجلات النجاح.

(١٠) إدخال تحسينات سنوية على الأنظمة المعتادة للمؤسسة وعملياتها والاحتفاظ بالقوة الدافعة للتطوير المستمر.

٣- نموذج كروسبي لتحقيق التطوير Crosby:

(١) اقتناء الإدارة بالجودة.

(٢) تكوين فرق التطوير QITs، وتشمل ممثلين من كل الأقسام.

(٣) تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة.

(٤) تقييم تكلفة الجودة.

(٥) زيادة الوعي بالجودة ومشاركة جميع العاملين.

(٦) اتخاذ الإجراءات لحل المشاكل السابق تحديدها.

(٧) تحديد فريق لتنفيذ برنامج المعيب الصغرى.

(٨) تدريب المشرفين على أداء دورهم في برنامج تحسين الجودة.

(٩) العمل على زيادة اهتمام العاملين بتحقيق المعيب الصغرى.

(١٠) تشجيع العاملين على تحقيق أهداف التطوير.

(١١) تشجيع العاملين على أخبار الإدارة بمعوقات تحقيق أهداف التطوير.

(١٢) تشجيع وتقدير المشاركة.

(١٣) عقد اجتماعات خاصة بالجودة بصفة دورية.

(١٤) التركيز على التطوير المستمر للجودة.

٤- نموذج كروانواي لتحقيق التطوير:

(١) تحسين مهارات الأفراد.

(مسؤولية الإدارة- التحفيز- التدريب).

(٢) التقارير الإحصائية:

(جمع البيانات وتحليلها لتحديد الإجراءات المستقبلية).

(٣) الأدوات الإحصائية:

(الخرائط والأشكال المستخدمة في تحديد المشاكل وطرق الحل).

(٤) الضبط الإحصائي للعمليات:

(خرائط ضبط الجودة للتحديد والتحكم في التغيير).

(٥) التصور الواضح للعمليات والإجراءات "دون فاقد".

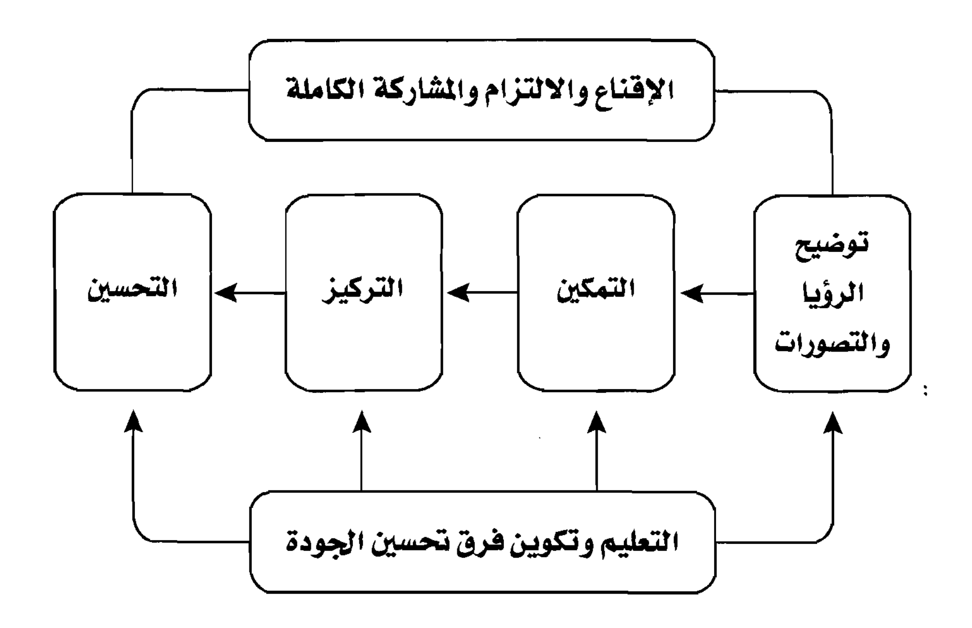
(الفاقد في المواد - الموارد - الزمن - زيادة المخزون).

(٦) الهندسة الصناعية.

ثانياً: المداخل الحديثة لإدارة الجودة الشاملة:

جاء بعد الرواد الأوائل عدد من العلماء المحدثين طوروا مداخل ونماذج متقدمة توصف بالحداثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وسنركز هنا على أحد النماذج المقدمة للتحسين المستمر. وسيكون اختيارنا لنموذج إدارة الإمدادات (معهد الإمداد والتموين الأمريكي) لعملية التحسين المستمر:

ويأخذ هذا النموذج الشكل التالي:

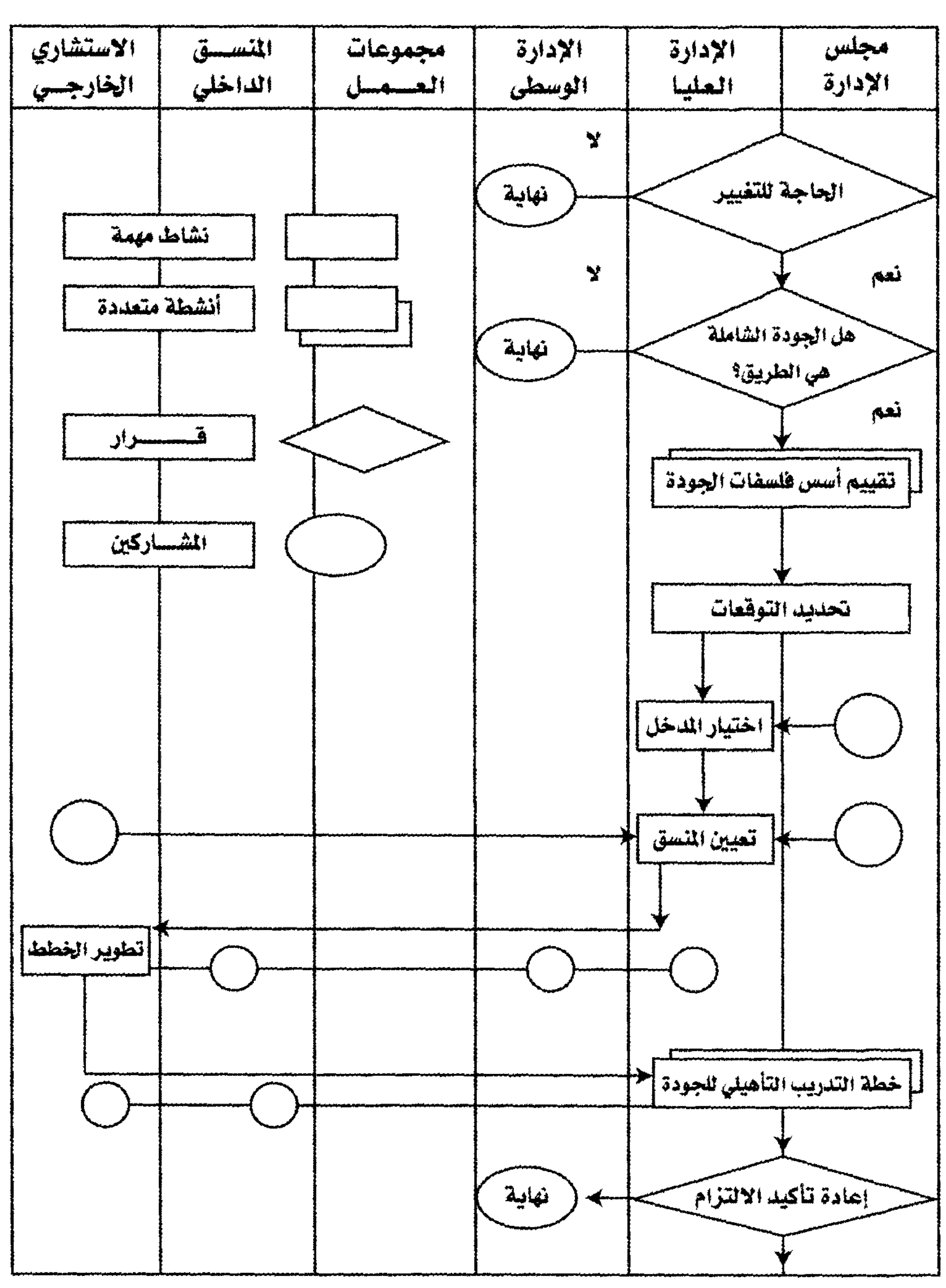


نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الحكومي والخدمي

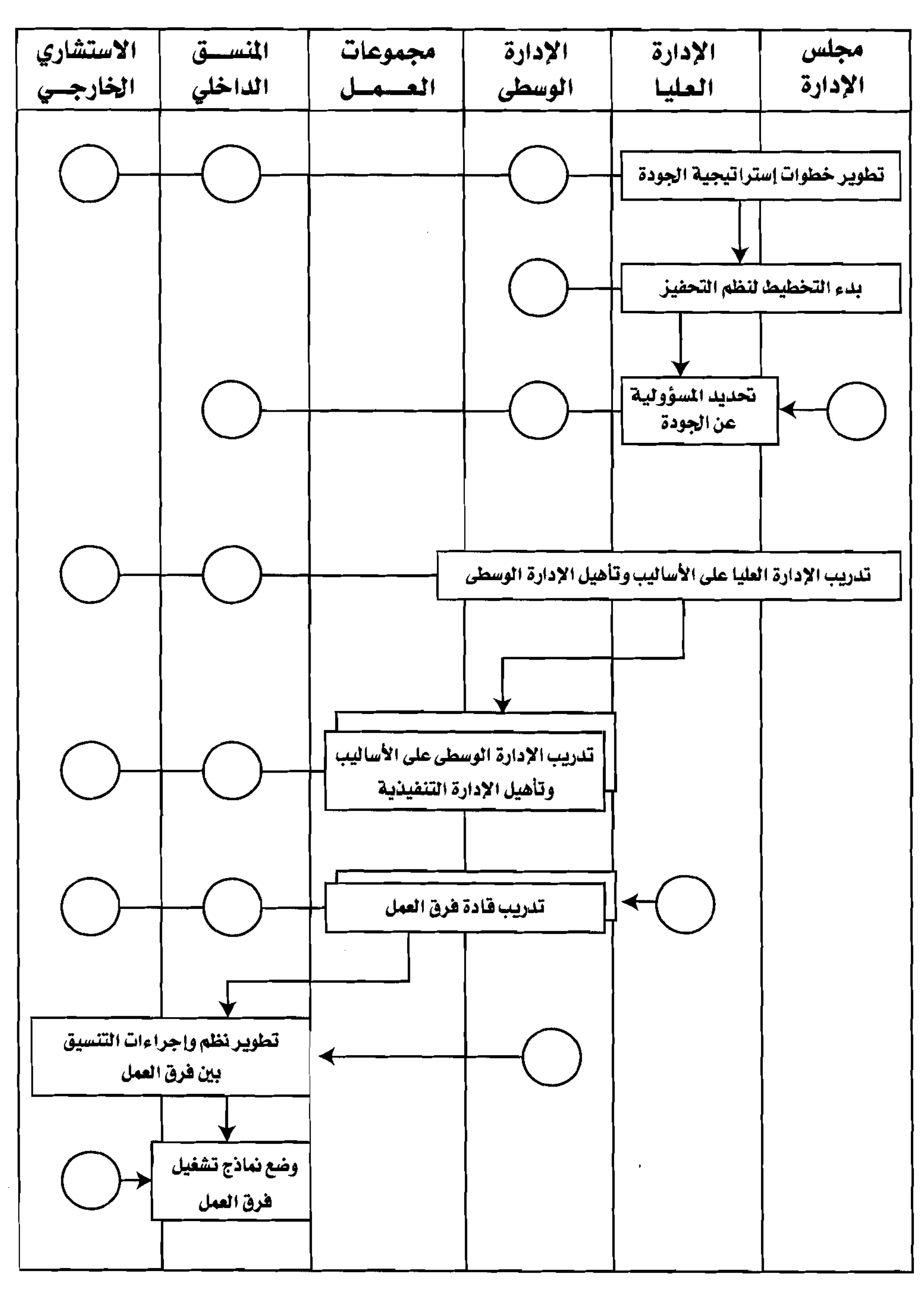
أولاً: خطوات تطبيق الجودة (رحلة الجودة):

المرحلة	الخطوات
التحفيز	١- زيادة المنافسة. ٢- ضبط العملاء. ٣- جودة ضعيفة. ٤- الاستخدام . ٥- الأمثل للموارد البشرية.
الانطلاق والالتزام	١- تحديد الحاجة للتغيير. ٢- استطلاع الآراء والأفكار. ٣- اختيار الاستشاري. ٤- التدريب الأساسي للإدارة العليا. ٥- تأكيد الالتزام بالجودة الشاملة.
التخطيط والإعداد	١- نشر إستراتيجية الجودة. ٢- التطوير المبدئي لهيكل الجودة. ٣- التدريب. ٤- موظفين أكثر. ٥- موضوعات أكثر. ٦- نظم إدارة فرق العمل. ٧- نماذج العمل للفرق.
التطبيق	١- إعادة النظر في نظم التحفيز. ٢- تكوين فرق العمل. ٣- التدريب على المهارات. ٤- التطبيق على مشروع نموذجي. ٥- نشر النتائج. ٦- التطبيق على مستوى الشركة. ٧- الاهتمام بالموردين والعملاء.
الاستمرارية	١- إدخال الجودة الشاملة داخل هيكل الإدارة. ٢- التخطيط طويل الأجل. ٣- التركيز على الإجراءات ورضاء العملاء. ٤- التدريب المستمر. ٥- جهود التطوير المستمرة. ٦- الإدارة بهدف التطوير المستمر.

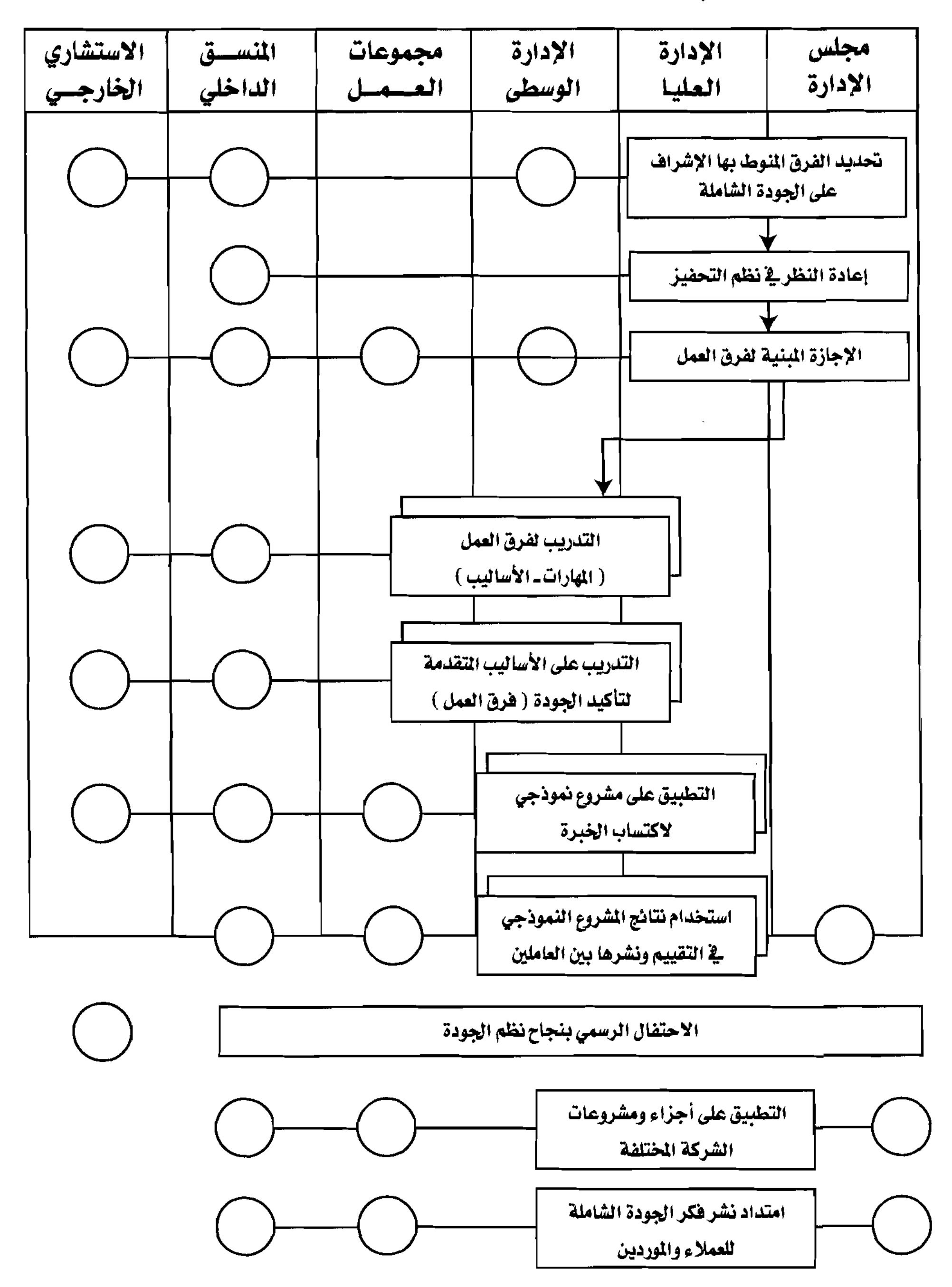
ثانياً: مرحلة الانطلاق والالتزام:



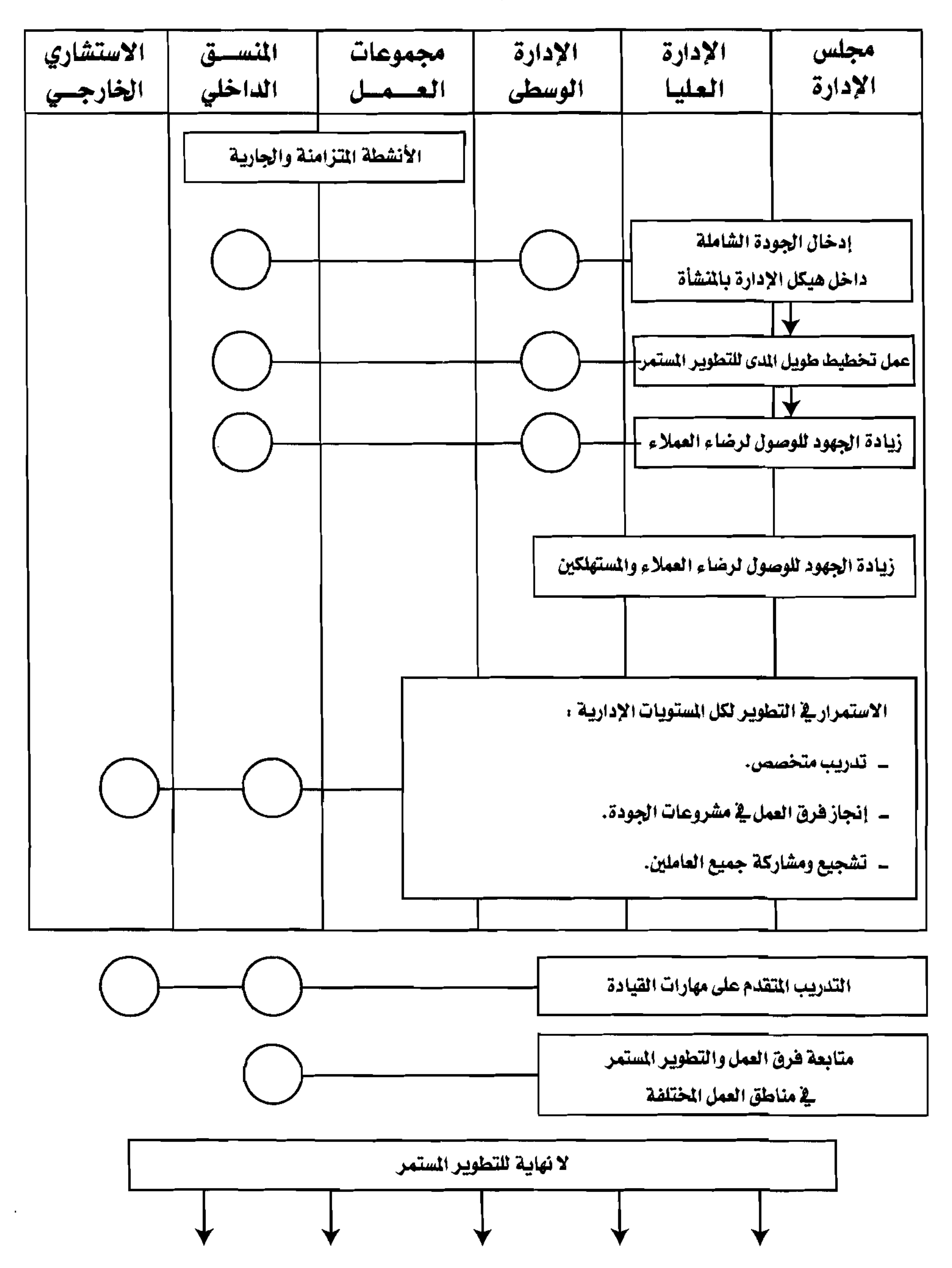
ثالثاً: مرحلة التخطيط والإعداد:



رابعاً: مرحلة التطبيق:



خامساً : مرحلة الاستمرارية (التطوير المستمر):



المناهج المختلفة التي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

أولاً: المعايرة (القياس المقارن) Bench Marking :

هناك حقيقة واضحة أصبحت من إحدى سمات العالم الجديد وهي أن المنظمات التي ستزدهر وتتألق سوف تكون هي تلك المؤسسات التي تعلمت كيف تقود التغيير، إن التغيير أصبح ضرورة أساسية لإنقاذ المؤسسات والعمل على إنعاشها، ولكن التغيير الآن يحتاج لأن يتم بخطوات سريعة عما كان قبل ذلك.

إن المعايرة هي هذه الأداة التي ستتمكن من تحقيق هذا الهدف من خلال التعلم من الخبرة الحقيقية للآخرين. إن التعلم يحدث عندما ننقل خبرة الآخرين ومعارفهم لك، وهذا سيجعلك قادراً على التحدث والابتكار؛ لأنك ستصبح قادراً على المشاركة في المعلومات، وهذا ما ترمي إليه هذه الأداة، ألا وهي المعايرة Bench Marking.

إن المعايرة (B.M) ببساطة هي الطريق الأكثر كفاءة لتأكيد النجاح في العمل عندما تعيد تعريف شغلك من خلال عمل الآخرين أو المنافسين؛ لأن ذلك سَيُعَدُّ مرآة لك لمعرفة مدى نجاح المسار الذى تسير فيه بالمقارنة بما يسير فيه الناجحون في المجال نفسه، إن هذا سيوفر الوقت الذى أصبح أغلى شيء في هذا العالم السريع التغيير.

إن المعايرة (B.M) إحدى الأدوات الحديثة المستخدمة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي عن طريقها يمكن قياس مدى التقدم في عملية التطبيق ومدى تطور القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تؤخذ مؤشراً تتبعه المؤسسات.

إن مقاييس الجودة كانت تهدف إلى إعطاء إرشادات للاقتداء بها تمكن المنظمات من التواؤم والتكيف مع الجودة، ولقد أصبح مفهوم الجودة ضرورة للحصول على الثقة في قطاع إدارة الأعمال، إذ إن الأسواق تطالب المنظمات الآن بتطبيق هذه المواصفات التي إن لم تطبقها فلن تجد لها مكاناً في قاعة المتقدمين بالعطاءات في الأسواق.

ولذا فإن مفهوم (B.M) أصبح خطوة حتمية داخل مفهوم TQM؛ لأن فاعليات الجودة أصبحت تقود إلى (B.M) من مرحلة الفحص الدقيق إلى السيطرة والرقابة إلى مصداقية التأكد من الجودة إلى مصداقية الإدارة.

إنها أداة ديناميكية حديثة، ويمكن تعريفها بأنها البحث عن أفضل الممارسات الإدارية أو الصناعية التي يمكن أن تقود المنظمة إلى الأداء الأكثر تفوقاً.

والمقايسة كتعريف أكثر شمولاً هي عملية منظمة مستمرة لتقييم المؤسسات بغرض الوقوف على طرق العمل وإدارة الأعمال التي تمثل أفضل ممارسات الأداء المنطقية، وهذا التعريف يؤكد حقيقة أن نظام المعايرة (B.M) ليس بالشيء الذي لا يمكن تطبيقه وهو عملية مستمرة يكون فيها ومن خلالها بؤرة تجميع لكل التطورات والتطبيقات السابقة في مجال الإدارة وكذلك النماذج والأمثلة التي يمكن أن تشارك من خلال عمليات مختلفة في منظمات إدارة الأعمال، وهو الأسلوب الوحيد للتحرك للأمام وإنجاز مقاييس تنافسية من خلال تأسيس قاعدة عملية لمقاييس الأداء.

إن نظام المعايرة إستراتيجية ليس الغرض منها تقليل التكاليف، ولكنها عملية يمكن من خلالها الوقوف على الأسباب المعنية بالخلل والتنبؤ بالأزمات ومعرفة الطريق لتجنبها.

ثانياً: إعادة هندسة الأعمال Reengineering The Corporation:

"يجب أن ننسى ما نعرفه عن كيفية إدارة الأعمال، لأن أغلب ما نعرفه خطأ".

(ميشيل هامر ، جيمى بنيامى ١٩٩٣)

لقد كانت هناك مجموعة من المبادئ تحكم إدارة الأعمال منذ قرنين ماضيين، وقد مثلت هذه المبادئ هيكل، وإدارة، وكفاءة إدارة الأعمال الأمريكية خلال القرنين التاسع عشر، والعشرين، ويمكننا الآن أن نقول: إن الوقت قد حان لننحي هذه المبادئ جانباً، ونعتنق مبادئ جديدة.

نناقش هنا تصوراً لنماذج إدارة الأعمال الجديدة، والأساليب المصاحبة لها التي سوف يستخدمها المديرون التنفيذيون والمديرون المسؤولون في تطوير شركاتهم لمواجهة المنافسين في العالم الجديد.

ويجب أن يلقي المديرون جميع مفاهيمهم السابقة عن كيفية تنظيم وإدارة الأعمال لكى يقوموا بعمليات التجديد لشركاتهم، ويجب أن يتجنبوا المبادئ التنظيمية والتشغيلية، والإجراءات التي يستخدمونها الآن، وأن يبتكروا مبادئ جديدة.

مفاهيم إعادة هندسة الأعمال:

إن المنظمات الجديدة لن تظهر لنا من المنظمات الحالية، والوسائل التي يتخذها المديرون للشراء، والتصنيع والبيع، وتسليم المنتجات والخدمات، سوف تختلف بالكامل، وسوف تظهر شركات مصممة لكي تعمل في عالم اليوم وعالم الغد، وليست مؤسسات تدار من فترات سابقة.

وسوف نوضح هنا كيف أن هذه المنظمات تعيد تطوير نفسها وتسمى الأساليب المستخدمة التي تستخدم لتحقيق ذلك إعادة هندسة الأعمال، وهي الثورة القادمة في عالم أعمال المنظمات.

إن إعادة هندسة الأعمال، ليست فكرة جديدة مستوردة من اليابان، وليست إصلاحاً سريعاً يستطيع المدير الأمريكي تطبيقه على شركته، وليست خدعة جديدة لتحقيق جودة لمنتج الشركة أو الخدمة، أو تقليل جزء من نسبة التكاليف.

إن إعادة هندسة الأعمال ليست برنامجاً لتحفيز العمال، أو لتنشيط قوة المبيعات، وهي لن تدفع نظام الكمبيوتر القديم على العمل الأسرع. إن إعادة هندسة الأعمال ليست عملية إصلاحية لأي شيء. إن إعادة هندسة الأعمال تعني إستراتيجية جديدة بمعنى البدء من جديد، البدء كأنك في بداية إنشاء الشركة.

وهي تعني نسيان كيفية إدارة الأعمال في الماضي لدخول الأسواق واتخاذ قرار عن أحسن وسائل إداراتها الحالية، إن ما يحدث في إعادة الإنشاء هو الكيفية التي بها نريد أن ننظم أعمالنا اليوم، والتي تحقق متطلبات الأسواق الحالية، والتي تحقق القوة في تكنولوجيا هذا الجيل.

ومن مفهوم إعادة هندسة الأعمال، تظهر فكرة التفكير المتجدد بمعنى توصيف وتجنب المبادئ والاقتراحات للقواعد القديمة التي تحدد كيفية إجراء العمليات الحالية.

نشأة مفهوم إعادة هندسة الأعمال:

كيف نشأ مفهوم إعادة هندسة الأعمال؟ وكيف تم تطوير أسلوب تطبيقه؟

تقريباً منذ عشر سنوات مضت، بدأنا ملاحظة أن شركات قليلة حققت أداء جيداً في واحد أو أكثر من مجالات أعمالها عن طريق التغيير الجذري للوسائل التي يتم بها تنفيذ هذه الأعمال.

وهذه الشركات لم تغير أنشطة أعمالها، ولكن بدلاً من ذلك، غيرت الإجراءات التي تتبعها لإنجاز هذه الأعمال، بل بدلت هذه الإجراءات بالكامل لإنجاز أعمالها.

وبصفة دائمة، فإن عملية التغيير كانت مصاحبة بتغيير جذري في شكل وخواص أجزاء المنظمة المشتركة في التنفيذ، وهي تبين لنا أن هذه الشركات كانت تحقق نتائج حاسمة في هذه الأجزاء لأنها لن تقبل أي شيء أقل من ذلك.

لماذا هذه المنظمات اختارت التغيرات الجذرية بدلاً من العلاج الأقل ألماً كالتحسينات المقصودة والمتزايدة التي تفضلها أغلب الشركات.

إن أغلب هذه الشركات نجحت في عمل تغييرات جذرية في واحد أو أكثر من العمليات على الرغم من عدم معرفتهم لكيفية استخدام الوسائل الشائعة من الأدوات والتكتيكات من خلال سؤالهم أنفسهم، لماذا نقوم بإنجاز ما نقوم به على الإطلاق ؟ لماذا حقاً ؟ هذه هي الأسئلة التي بدأنا بوضعها للشركات، والإجابات التي تم الحصول عليها بدأت تسود.

إن عملية إعادة هندسة الأعمال لا يمكن تنفيذها بخطوات بسيطة وحذرة. فهي تشمل كل وليس جزءاً من كل الافتراضات والإجراءات التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مؤثرة. وأغلب الشركات ليس لديها اختيار، عند اتخاذ قرار إعادة هندسة أعمالها، ولكن عليها أن تجمع شجاعتها على استخدامها، وللعديد من المنظمات فإن إعادة هندسة الأعمال هي الأمل الوحيد للهروب من الوسائل عديمة التأثير والعتيقة لإنجاز الأعمال التي إن لم تستبعد فحتماً سوف تدمر هذه المنظمات.

ثالثاً: الهندسة القيمية (المنشأ ـ المراحل ـ التطبيقات):

بدأ ظهور ما يسمى الهندسة القيمية Value Engineering من خلال شركة جنرال إليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية نظراً لندرة المواد الإستراتيجية التي تستخدمها في منتجاتها بسبب الحرب العالمية الثانية وبحثها الدءوب عن بدائل أدى إلى تقليل تكلفة منتجاتها وتطويرها، وفي عام ١٩٤٧ وعلى يد أحد أبنائها ويدعى لورانس مايلز قام بتناول ما تم عمله في الشركة بأسلوب تحليلي يتبع القواعد العلمية أطلق عليه تحليل القيمة (VA) ـ (Value Analysis)، وهو أسلوب يهدف إلى إيجاد مواد بديلة تعطي وظائف المواد المصمم عليها المنتج نفسها، ولكنها أقل تكلفة وربما أكثر فعالية.

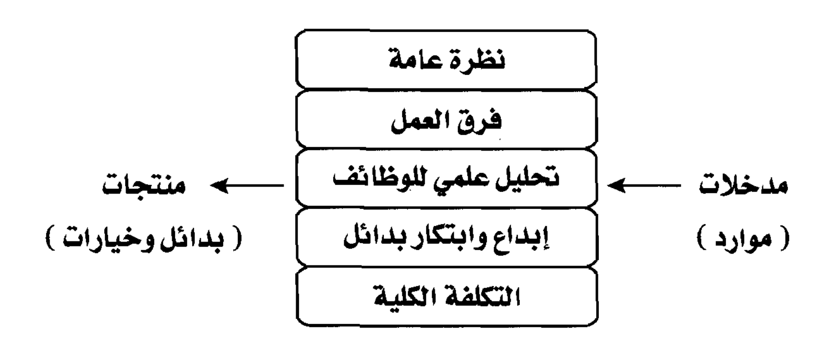
قامت وزارة الدفاع الأمريكية بتطبيق أسلوب مايلز بعد تطويره وإخضاعه بالتطبيق في مجال الإنشاءات عام ١٩٦٣، ثم تم انتشاره في بعض دول العالم كاليابان وأوروبا والهند وأستراليا وبعض دول الخليج خاصة المملكة العربية السعودية عام ١٩٨٦ من خلال وزارة الدفاع والطيران وشركة أرامكو.

ونتيجة لهذا الانتشار تم تأسيس المنظمة الدولية لمهندسي القيمة (SAVE – International) وحالياً تُدَرَّس الهندسة القيمية لشعبة في الجامعات والمعاهد.

والهندسة القيمية يمكن تطبيقها في أي مجال مادام أن عناصر هذا المجال لها وظيفة (التشييد - الصناعة - الاقتصاد - التعليم - الصحة).

إن الهدف الأساسي للمنهج القيمي هو كيفية الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات البشرية والمادية وما ينتج عنه من تقليص كثير من التكاليف غير الضرورية مع الحفاظ على متطلبات الأداء والجودة.

والهندسة القيمية عملية علمية تتكون من مدخلات فعمليات تشغيلية فمخرجات، إلا أن ما يميزها في مرحلة العمليات التشغيلية أنها ليست عمليات ميكانيكية، ولكنها عمليات بشرية تميزها النظرة العامة لكل أجزاء المشروع والعمل كفريق واستخدام الأسلوب العلمي في تحليل الوظائف وتناول البدائل من خلال الأسلوب الإبداعي الذي في النهاية يركز على التكلفة الكلية.



إن إسلوب الهندسة القيمية هو أسلوب علمي مدروس، أصبح مستخدماً بفعالية ونجاح، وهذا يعود إلى أن هذا الأسلوب يسهل على المالك اتخاذ القرار، ويساعده على الحصول على أكبر عائد مادي، وفي الوقت نفسه تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة مع مراعاة الحصول على الوظائف التي يرغبها المالك مثل الجمال والسلامة والمرونة وغيرها من العوامل العامة التي تفوق توقعات المالك والمستفيد.

إن الهندسة القيمية ليست تخصصاً هندسياً مستقلاً، بل هي جهد جماعي منظم من خلال دراسة تحليلية ذات منهج محدد يقوم به فريق عمل متعدد التخصصات لتحليل وظائف المنتج أو المشروع من خلال تحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديها من أجل طرح مقترحات وبدائل مناسبة لتحقيق الوظائف السابقة بأقل تكلفة ممكنة مع الاحتفاظ بالأداء نفسه وبمستوى الجودة.

إن هناك كثيراً من العوامل التي من الممكن أن تساهم في زيادة التكاليف غير الضرورية التي إن تدخلت فيها الهندسة القيمية بالعمل فإن ذلك سوف يقنن ويساهم في التغلب على العناصر غير الضرورية، ومن هذه العناصر:

(١) غياب المواصفات المحلية.

(٢) الافتقار إلى المعلومات.

(٣) عدم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.

(٤) عدم تقدير وتحديد التكلفة في البداية.

(٥) الاعتماد على الفرضيات والتنبؤ بدلاً من الحقائق.

(٦) زيادة معامل الأمان.

(٧) المبالغة في التصميم ووضع المعايير.

(٨) ضيق الوقت المتاح لعمل الدراسات والتصميم.

إن الهندسة القيمية هي أسلوب منهجي فاعل لحل المشكلات، حيث إنها تركز في البداية على الفعالية عن طريق تحليل الوظيفة أو الوظائف المطلوب تحقيقها، وتحديد الأهداف والاحتياجات والمتطلبات والرغبات، ومن ثم تبحث في الكفاءة من خلال تحديد معايير الجودة التي تجعل من المنتج أو المشروع أكثر قبولاً، وفي ذلك كله تسعى للحصول على هذا بأقل التكاليف الممكنة، وتعني التكاليف الكلية (Life cycle cost) وليس التكاليف الأولية فقط.

رابعاً: أسلوب معدل قدرة الأداء لأكثر الناس إنتاجية Performance Ability Ratio:

إن أغلب الصناعات في العالم تتكلف مبالغ هائلة لتحسين الإنتاجية، وهذا ينطبق أيضاً على مختلف أنواع الصناعات لاختلاف طبيعة المشروعات وتعدد نوعياتها وأحجامها وإن تشابهت المشروعات اختلفت طبيعة البيئة التي تقام فيها وعليها، علاوة على ذلك فإن الطبيعة الديناميكية للصناعة تزيد من هذه الصعوبة.

ومن الملاحظ أن إنتاجيات العمالة في القطاعات المختلفة تعاني نقصاً خطيراً في معدلات الأداء، مما يؤثر في تكلفة المنتج وجودته، كما تعاني الافتقار إلى نظام سليم لتطوير وتحسين إنتاجيات العمالة، وحيث إن تكلفة العمالة تتراوح بين ٢٥ و ٤٠ ٪ من تكلفة المنتج، وأيضاً باقي عناصر الإنتاج الأخرى مثل المعدات، طرق التنفيذ تعتمد كلياً على العنصر البشري لذا فإنه من الأهمية السعي إلى إيجاد نظام هندسي يسهل العمل به لقياس وتحسين إنتاجية العمالة.

ولما كان الأداء في الموقع هو المؤشر الفعلي للإنتاجية في المشروعات، فإن الهدف هو وضع تصور لنظام ملائم لمعالجة القصور بين عدم فعالية الطرق المستخدمة لإداره الإنتاجية وأنظمة الإدارة المختلفة، وهذا يعني تطوير الأداء من خلال وضع نظام متكامل لمراقبة وتسجيل إنتاجيات العمالة واستخدام هذا النظام نموذجاً تطبيقياً لتحسين وتطوير إنتاجية عمالة التشييد.

إن هذا النظام يركز أساساً على الأداء في الموقع (العملية)، وهي الوحدة الصغرى للمشروعات، لأننا نؤمن بأن الأداء بها هو المؤشر الأساس لإنتاجية المشروع.

ومن ثم فهذا النظام:

(١) يساعد الإدارة على اكتشاف القصور في الأداء في الوقت المناسب.

(٢) يعمل على وضع وتحديد الأسبقيات والبدائل التي تعالج هذا القصور وبأقل تكلفة ممكنة.

(٣) يساعد على زيادة تحقيق التجانس والتلاحم بين العمالة والإدارة، ومن ثَمَّ الولاء للشعور الذي سيتولد لديهم من مشاركتهم في مسؤولية إنماء الشركة.

خامساً : بطاقات الأداء المتوازن THE BALANCED SCORE CARD

يدرك القائمون على إدارة المؤسسات العصرية الدور الحيوي الذي يمكن أن تؤديه نظم قياس الأداء في ضبط وتحسين أداء مؤسساتهم وفي رصد أي سلبيات.

وبرغم هذا الإدراك فإن كثيراً من المديرين لا يعطون الاهتمام الكافي لبناء آليات مناسبة لقياس الأداء عند وضع سياسات أو إستراتيجيات جديدة، أو عند إدخال أساليب أو حلول تكنولوجية ابتكارية، وواقع الأمر أنهم يستمرون في الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية، التي هي على أهميتها تعجز عن رصد وتقييم نتائج المبادرات ذات الطابع الابتكاري أو التي تتعلق بإمكانات الانطلاق مستقبلاً.

ومن المفارقات التي تدعو للتساؤل والدهشة أنه منذ السبعينيات في هذا القرن بدا أن هناك بعض الشركات الناجحة تحقق خسائر مالية طبقاً للقواعد والأعراف المحاسبية التقليدية، غير أن هذه الشركات عادت بعد فترة من الزمن أعلى كسباً وأكثر أرباحاً نتيجة نجاحها في برامج لتطوير منتج جديد أو اقتحام أسواق جديدة.

وعلى صعيد آخر، فهناك شركات أخرى أشهرت إفلاسها دون أن تنبئ المؤشرات المالية بهذا الوضع قبل حدوثه بوقت كاف.

وكرد فعل طبيعي لهذا الواقع فقد قام عالمان أمريكيان (روبرت كابلان - ديفيد نورتون) في يناير ١٩٩٢ بطرح ما يمكن تسميته "بالمنظومة المتوازنة لتسجيل وقياس الأداء" The Balanced Scorecard التي تمثل مدخلاً ثورياً في الفكر الإداري من حيث إنها تمكن المديرين من تتبع وقياس النتائج المالية للأداء، وفي الوقت نفسه متابعة التقدم في بناء القدرات الفنية والإدارية، وفي تأسيس القيم المستقبلية، وتعظيم الاستثمار في الأصول المعنوية التي تمثل الوقود اللازم لقاطرة الانطلاق إلى آفاق التميز والنمو.

ويمكن تشبيه المنظومة المتوازنة لقياس الأداء بما نشاهده عند دخولنا كابينة قيادة الطائرة، فالطيار لكي ينجز مهمته بكفاءة واقتدار يحتاج إلى معلومات ملاحية وجوية وغيرها، مما يظهر على شاشة المراقبة والعدادات الكثيرة من حوله (قياس استهلاك الوقود - سرعة الريح - الارتفاع - الاتجاه - الضغط - إلخ).

وبالمنطق نفسه فإن البيئة شديدة التعقيد التي تعمل فيها مؤسسات اليوم تحتاج إلى تقييم وقياس أدائها من عدة زوايا في الوقت ذاته، وهذا ما تكفله المنظومة المتوازنة لقياس الأداء.

وبتعبير أوضح فإن "المنظومة المتوازنة" تطرح أمام المديرين أربعة منظورات (Perspectives) تتيح لهم إمكانية اختيار القياسات المناسبة:

المنظور المالي:

(ما صورتنا في نظر الشركاء؟)

منظور العملاء:

(ما صورة مؤسستنا في نظر العملاء؟)

منظور العمليات الداخلية:

(أي العمليات الداخلية يمكن أن تحقق لنا الانطلاق والتميز لو تم التركيز عليها؟)

منظور التعلم والنمو الابتكار:

(كيف السبيل إلى مواصلة تطوير أداء مؤسستنا وإلى خلق القيم والطاقات اللازمة للنمو مستقبلاً؟)

وعلى النقيض من المؤشرات التقليدية فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها عند الاستناد إلى هذه المنظورات الأربع تكفل تحقيق نوع من التوازن بين المقاييس الخارجية (مثل الإيرادات المحققة من عمليات التشغيل) والمقاييس الداخلية (مثل تطوير منتج جديد).

غير أن المنظومة المتوازنة لا يمكن اعتبارها قالباً جامداً يطبق بحذافيره وعلى صورة واحدة في كل شركة أو على مستوى مجال صناعي بأكمله، ذلك أن كل شركة أو مؤسسة هي كيان متفرد بخصائص وأوضاع مختلفة (موقف السوق، إستراتيجيات المنتج، البيئة التنافسية ... إلخ)، ومن هنا فإن ذكاء الإدارة العليا يمكنها من اختيار الطريق الذي تسلكه في بناء المنظومة التي تناسب واقع الحال في مؤسسة بعينها، بل قد تختلف الشركات في اختيار الأفراد والمستويات التي تسند إليها مهمة بناء المنظومة بكاملها، ففي بعض الشركات تسند المهمة إلى فريق محدود يضم نخبة من مديري الإدارات المالية وتنمية الأعمال والإنتاج، وفي شركات أخرى قد تستحسن الإدارة العليا قيامها بهذه المهمة كاملة.

٦ سيجما Sigma 6:

إن الإنسان بطبعه يحاول تجنب ارتكاب الأخطاء للتقليل من العيوب في أي نشاط يمارس، ولكن تلك المحاولات تحتاج إلى أساليب علمية مدروسة لكي تساعد على تجنب الأخطاء و العيوب، والشيء نفسه ينطبق على أداء المنشآت، بغض النظر عن نوع نشاطاتها حيث تسعى الإدارة العليا لمحاولة معرفة أنواع الأخطاء.

والعيوب التي تظهر في أنشطتها كذلك تحديد الطرق والوسائل العلمية المناسبة لكي تزيل هذه العيوب والأخطاء، مما يؤدي إلى حصول المنشأة على منتج أو خدمة تتمتع بمواصفات عالية الجودة.

تعد (سيجما ٦) بمنزلة مبادرة للجودة قائمة على مراقبة إحصائية للعمليات بأنواعها المختلفة الإدارية والمالية والفنية، إن (سيجما ٦) هي عملية منظمة ومركزة على العميل، ومصطلح (سيجما ٦) يُعَدُّ مصطلحاً إحصائياً يقيس مدى انحراف عملية ما عن الأهداف المنشودة، والفكرة الأساسية تكمن في أنه إذ كانت المنشأة تستطيع قياس عدد العيوب الموجودة في عملية ما، فإنها تستطيع بصورة نظامية أن تحدد كيفية إزالة تلك العيوب و الاقتراب من نقطة "اللا عيوب بقدر الإمكان".

إن أسلوب (سيجما ٦) لم ينشأ بين عشية وضحاها، ولكن خلفياته عميقة تمتد إلى أكثر من ٨٥ عاماً، وذلك منذ أن تطور علم الإدارة داخل الدولة الأوروبية بشكل عام والولايات المتحدة بشكل خاص، وحتى ظهر علم الإدارة في اليابان ممثلاً في جهود الجودة الشاملة التي ظهرت في السبعينيات و الثمانينات، وقد أدى التطور في الأدوات الإحصائية إلى استمرار تحسين الأداء من الناحية الإدارية والفنية حيث إن هذه الدورات ساعدت وساهمت في معرفة:

- أبعاد أي مشكلات تحت الدراسة.
- العوامل المؤثرة فيها.
- المساعدة على تحديد أفضل الطرق لإزالة مسببات المشكلة.
- التخلص من المشكلة نفسها.

إن (سيجما ٦) هي عبارة عن طريقة جديدة في التفكير والتخطيط والتنفيذ، وذلك من أجل تحقيق نتائج أفضل مقارنة بمستويات الأداء في مرحلة ما قبل تطبيق مفهوم (سيجما ٦)، وكذلك الحصول على نتائج أفضل من نتائج المنشآت المنافسة.

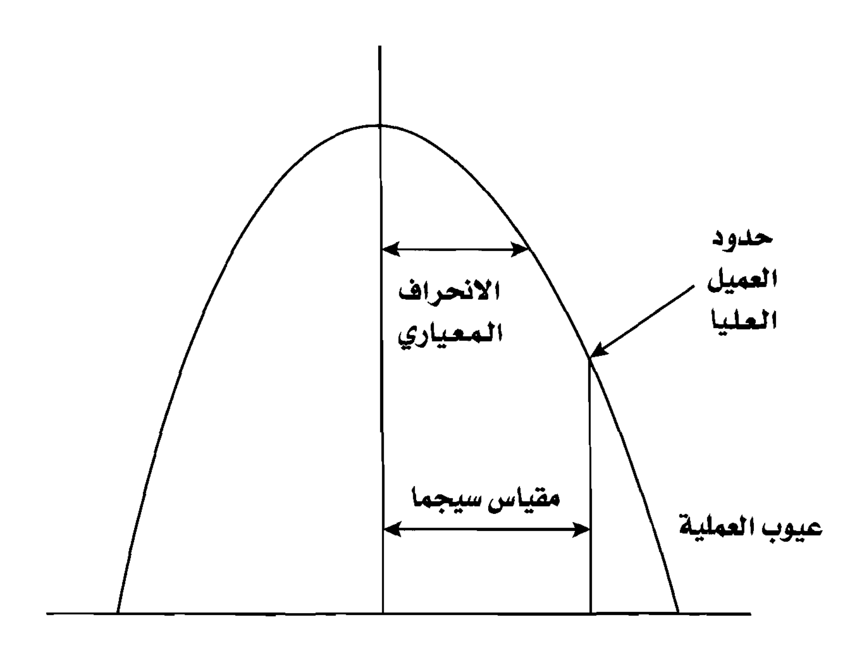
وقد يلاحظ أن أسلوب وأفكار (سيجما ٦) ليست جديدة، وإنما الجديد هو قدرتها على تجميع كل الأفكار داخل عملية إدارية متماسكة مترابطة بشكل منطقي وسليم، بمعنى أن فكرة أسلوب (سيجما ٦) نظام مرن يساعد على تحسين نمط القيادة ومستويات المنشأة، حيث يرتكز على استخدام معدلات رياضية لتحديد مدى نجاح المنشأة في إنجاز عمل معين خلال فترة زمنية محددة، ولقد شاركت "موتورلا" وهي من أهم وأشهر الشركات التي وضعت منهجية (سيجما ٦)، وكانت طريقتها قائمة على نظريات يابانية عن إدارة الجودة الشاملة من أجل استخدامها في عملية التصنيع، حيث تجعل هذه النظريات العيوب سهلة الاكتشاف. إن (سيجما ٦) تعد بمنزلة مفهوم وفلسفة وهدف في الوقت نفسه، وقد تم تطويره من خلال شركة موتورلا.

ولا تشير (سيجما ٦) إلى عدد من الانحرافات المعيارية بدءاً من الإعدادات المتوسطة لعملية ما وانتهاء بحدود التفاوت المسموح به، وبلغة إحصائية فإن ذلك يعني وجود نحو ٣,٤ عيوب لكل مليون فرصة، ومن هذا المنطلق يعد مفهوم الخلو من العيوب طريقة تؤكد حقيقة أن كل الأخطاء يمكن مراقبتها، وهذا المفهوم قد تم استنباطه من خلال فلسفة (فيليب كروسبي) لمفهوم الجودة، ومن هنا فإن (سيجما ٦) تُعَدُّ طريقة لقياس احتمالية أن تستطيع الشركات تصنيع أو إنتاج أي وحدة دون أي عيوب على الإطلاق.

إن (سيجما ٦) هي الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية، كما أنها أيضاً الرمز الإحصائي للانحراف المعياري (٦) وتهدف (سيجما ٦) إلى:

- استخدام البيانات للكشف عن العيوب من خلال الإجراءات.
- العمل داخل ستة انحرافات معيارية للأداء المتوسط بصورة مطلقة.
- تشغيل المقاييس الخاصة بالعملاء عند إرساء الهدف بالنسبة للأداء المثالي.

- إن تقليل احتمالات حدوث العيب كثيراً لمفهوم "سيجما ٦" يجعل من الصعب أن تصادف المؤسسة عيباً واحداً، وبذلك يصبح الاحتفاظ بأنظمة الكشف والتحليل وإصلاح العيوب أمراً غير ضروري، ومن ثَمَّ تنخفض المصروفات بشكل كبير.



عيوب عملية موضحة في أطراف منحنى التوزيع الطبيعي:

ويعد أسلوب (سيجما ٦) من الأساليب العملية والإحصائية التي تسهم بشكل ملحوظ في التعرف على كيفية قياس الأداء ومعرفة مستوى أداء المنشأة من خلال تحديد عناصر معينة (الوحدة والعيب والفرصة)، و هذا ما يوضحه الشكل، حيث العملية موضحة في أطراف منحنى التوزيع الطبيعي.

إن نشأة مفهوم السيجما بوصفه طريقة لقياس الجودة يمكن تطبيقها بغض النظر عن تعقيدات المنتج أو تباينه بين المنتجات المختلفة، ومن خلال استخدام مفهوم نظرية التباين و تحديد مدى تباين أو الاختلافات بين بيانات ظاهرة معينة تحت الدراسة، فإن بالإمكان معرفة مستوى الأداء والبدء في تحديد مكامن الخلل سواء كان خللاً إدارياً أو فنياً أو الاثنين معاً، وبشكل عام نقطة

القيمة أو المعدل الأعلى للسيجما مؤشراً على منتجات أفضل أم المعدل الأقل للسيجما فيمثل منتجات غير مرغوب فيها، وباختصار كلما كان مستوى السيجما أعلى كان عدد العيوب أقل في كل وحدة من المنتج أو الخدمة، وكلما كان مستوى "السيجما" أقل كان عدد العيوب في كل وحدة أعلى.

وعلى هذا الأساس فإن الخدمات المقدمة أو المنتجات التي يتم إنتاجها على مستوى الجودة بمعدل (ستة سيجما) يكون عملها خالياً من العيوب بمعدل ٣,٤ عيب في كل مليون فرصة ممكنة لحدوث العيب.

ومن هذا المنطلق (سيجما ٦) تمثل معياراً متعارفاً عليه حول مدى امتياز المنتج أو الخدمة، ويوضح هذا المستوى من جودة الفروق بينها وبين المعايير التي كانت معروفة مثل مستوى ٣,٥ سيجما، أي وجود ٢٢٧٥٠ عيباً في كل مليون فرصة أو ٤ سيجما أي وجود ٦٢١٠ عيوب.

المراجع



أولاً: المراجع العربية

- نواف كنعان: (القيادة الإدارية) ط٣ ١٩٨٥م.
- الادارة القيادية الشاملة ـ عبدالله العقيل ـ ٢٠٠٤ ـ ط ١.
- القيادة في القرن الحادي والعشرين ـ د.محمد العدلوني ود.طارق السويدان ـ ٢٠٠٠م ـ قرطبة للإنتاج الفني.
- (القيادة الإدارية الإبداعية) د. محمد الصيرفي ـ دارالفكر الجامعي ـ ط١ـ ٢٠٠٦.
- مجموعة ملخصات الكتب / شركت شعاع / القاهرة / ٢٠٠٥م.

١ـ العادات السبع للقادة الإداريين: ستيفن كوفى ـ ترجمة/هشام عبد الله د الخادم: روبرت.

٢ـ القائد الخادم : روبرت نيو شل.

٣ـ القيادة ومدير الدقيقة الواحدة ـ كينيت بلاتسرد.

- أسرار تقدم اليابان ـ د. محمد عبدالقادر حاتم ـ مطابع الأهرام التجارية.

- اليابان (تجربة التطور ـ الواقع الراهن ـ العلاقات مع الخليج العربي) صدر عن مركز دراسات الخليج العربي بجامعة البصرة الجمهورية العراقية ـ د. عبدالأمير رحيمة العبود ـ مطابع إشبيلية الحديثة ـ ١٩٨٥م.
- التنمية البشرية في الوطن العربي (بحوث الندوة الفكرية التي نظمتها الأمانة العامة لجامعة الدول العربية واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا" وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي) ـ مركز دراسات الوحدة العربية ـ ١٩٩٥م.
- دور القوى العاملة السعودية في الصناعة ـ سلمان محمود حسين ـ إدارة البحوث بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض ـ ١٤١١هـ.
- كيفية قياس فاعلية التدريب ـ للمؤلف ليسلي راي وترجمة أ. حمزة سر الختم حمزة ومراجعة أ . رباب حسني هاشم ـ مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة ـ ١٤٢٢هـ.
- التدريب في أثناء العمل (دراسة لبعض مراكز التنمية المهنية) ـ د. محمد هاشم فالوقي ـ دار الكتب الوطنية بالجمهورية الليبية ـ ١٤٢٥هـ.
- الأخلاقيات في الإدارة ـ د. محمد عبدالفتاح ياغي ـ اليقظة للنشر والتوزيع ـ ٢٠٠١.
- محمد صبري حافظ، السيد السيد محمود البحيرى، تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، ٢٠٠٦.
- إدارة الجودة الشاملة ـ أ.د: خضير كاظم حمود ـ الطبعة الأولى ٢٠٠٠م دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ـ عمان.
- المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ـ أ.د: عمر وصفي عقيلي الطبعة الأولى ٢٠٠١م دار وائل للطباعة والنشر ـ عمان.
- دليل الجودة في المؤسسات والشركات "بحسب المواصفات القياسية ٩٠٠٠ ISO" سلسلة الرضاء للمعلومات، ترجمة م. ماهر العجمي، ومراجعة د. طلال عبود- الطبعة الأولى ١٩٩٩م، دار الرضاء للنشر - دمشق.

- إدارة الجودة و عناصر نظام الجودة "الخطوط الموجهة لنظام الأيزو ٤-٩٠٠١" سلسلة الرضاء للمعلومات ترجمة، وإعداد م. محمد حسن و م. بسام عزام، الطبعة الاولى ١٩٩٩ دار الرضاء للنشر ـ دمشق.
- الجودة الإدارية ـ أيمن مصطفى عرقسوس ـ الطبعة الأولى ١٤١٣هـ، مطابع مراد ـ مكة المكرمة.
- النهضة اليابانية المعاصرة: الدروس المستفادة عربياً. مسعود ظاهر(٢٠٠٤). . بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- القيادة الإدارية، والإدارة بالأهداف، والإدارة الاستراتيجية، والجودة النوعية، وتنمية القوى البشرية.
- اليابانيون ـ ادوين رايشارو ـ ترجمة/ ليلى الجبالى ـ المجلس الوطني للفنون والثقافة ـ الكويت/ ١٩٩٨م.
- إدارة الجودة الشاملة ـ الأيزو٩٠٠٠ ـ دليل عمل ـ أحمد سيد مصطفى ـ مطابع الدار الهندسية/ القاهرة/ ٢٠٠٠م.
- نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات ـ مهاب حامد مطر ـ رسالة ماجيستير ـ جامعة الزقازيق / ج.م.ع/ ١٩٩٨.
- مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب ـ د. محمد عبد الغني ـ مركز تطوير الإدارة والتنمية / ٢٠٠٠م.
- أهمية الرقابة على الجودة في الشركات والمؤسسات الصناعية ـ مركز البحوث بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، الطبعة الثالثة ١٤١٢هـ .
- عصرية السعدي، التخطيط الاستراتيجى وأهميه تطبيقه في نظام التعليم /٢٠٠١م.

كتاب الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) الدكتور إسماعيل محمد السيد ـ الناشر المكتب العربي الحديث عام ١٩٩٣

- كتاب الفكر الإداري المعاصر الدكتور إبراهيم المنيف/٢٠٠٠م.
- توفيق، عبدالرحمن (إشراف)، منهج الإدارة العليا : التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي - إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك»». ط٣، القاهرة: مركزالخبرات المهنية للإدارة «بميك»»، ٢٠٠٤م.
- McCune, Shirley .D4 التخطيط الإستراتيجي في التعليم (دليل التربويين). ترجمة فهد إبراهيم الحبيب، القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م/١٤١٦هـ.
- محمد متولي غنيمة: التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانيه، ٢٠٠٩م.



ثانياً: المراجع الأجنبية

- Chris Argyris, Knowledge for Action, Jossey- Bass Publishers, San Francisco, 1993.
- Karin Kjellgren m.f, Problembaserad inlärning, Studentlitteratur, 1993.
- White R & Lippit R, Autocracy and democracy: An experimental inquriy, Harber & Row, New York, 1960.
- Maslow, A. W , Motivation and personality, Harper, New York, 1954.
- Mc Gregeor, D, Chefen, Beckman, Stockholm, 1968.
- Bosse Angelöw, Det goda förändringsarbete, studentlitteratur, 1995.
- Tom Peter & robert Waterman., In serch of Excellence,1982
- John, Kotter & James Heskett, Corporate Culture and Performance, 1992.

- Peter M. Senge, Den femte disciplinen, Den lärande organisation kunst, Nerenius and Santerus förlag, 1995.
- Björn Molin, Chef för utveckling och förändring, Liber- Hermods, 1994.
- M. Söderström, Kjell Lindsström, Från IR till HRM, Två synsätt på personalarbete för personal och företagsutveckling, HRIPF rapport nr28,september 1996.
- Jay hall, Kompetens i organisationen, Studentlitteratur, 1995.
- Michael Quinn Patton, How to use qualitive methods in evalution, Sage publications, 1987.
- Lennart Lennerlöf, Arbetsledning I förändring, LiberFörlag, Stockholm, 1981.
- Stephen R, Covey, Att leva och verka till 100%, Svenska dagbladet, 1990.
- Helen Carlson, Agnete Nilsson, Ledtrådar till ett moget lederskap, Studentlitteratur, 1999.
- Kerstin Ljungström, Förändring som leder vidare, Konst förlaget, 1996.
- How to be Star at work - ROPERT E. KELLEY - MeG raw - Hill / 2005
- Empires Of the MIND - DENIS Wailtey - New York 2003 -
- Value Engineering Theory, Instructor Guide, Miles Value Foundation, Revised. 7th Printing, Washington D.C.,1999
- “Japan”.Bowen,Roger./1994
- Montgomery, Douglas C. (2009), Statistical Quality Control ,hoboken, New Jersey Introduction (6 ed.),
- Tregoe, Benjamin B. & john W. Zimmerman. "Top Management Strategy". New York: Simon & Schuster, Inc, 1980.

- Thomas, J.G. " Strategic Management: Concepts , Practices and Cases". New York: Harper & Raw Publishers, 1988.
- Green, John L. " A Strategic Planning System for Higher Education" Strategic Planning Management Association , Inc . Topeca.Ks.;1985.
- The Trident Approach to Strategy: A Comprehensive Step by Step Process Guide to Strategic Planning, Implementation and Management by James Leighton Davis/ 1998.
- Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors by Michael E. Porter /2007.
- Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution by Robert Simons /1995.
- Good Strategy Bad Strategy – by Richard P. Rumelt /2005.
- Megatrends by Naisbitt (1992) New York warner books.
- Theory Z How American business can meet the Japanese challenge (1981) reading MA Addison - Wesley.





قالوا عن الكتاب

اطلعت على كتاب (ويسألونك عن الإدارة)، وقد سحّت عبر صفحاته الكثُر، فوجدته روضةً غنّاء من المعارف الإدارية، علماً وتطبيقاً، صاغه صاحبه بأسلوب يسير ينكر جفاف السرد العلمي وعسر قوالبه وشغفه بالمصطلحات الغريب منها والأليف، وباعتباري تلميذاً للإدارة منذ نصف قرن وحتى آخر لحظة من عمري، فقد وجدت فيما صنعه الدكتور/صالح التويجري، عبر هذا المصنف الأنيق، مايختصر على القارئ المبتدئ في الإدارة والممارس لها على حد سواء الكثير من الجهد والعناء، حيث وضع أمامه مائدةً حسنة الطعم، يسيرة الهضم، متنوعة المذاق لمن يرُوم تأسيس (ثقافة إدارية) تعينه على فهم العديد من أبجديات الإدارة ومفاهيمها وأصولها وفروعها. وقد استقى المؤلف مادته العلمية عبر رحلة طويلة طاف خلالها حقول المعرفة الإدارية وبيادرها،القديم منها والحديث، بأقلام العديد من(فقهاء) الإدارة ومنظريها، من عرب وعجم، ووثق لمصادره هذه عبر عرض مفصّل في خاتمة الكتاب.إنه كتاب ثمين لمن لا يملك موهبة(الغوص العلمي) العميق في بحور هذا العلم، والتجديف بين شواطئه المتباعدة، ولأنه يتيح للقارئ غير المتخصص، تكوين قاعدة معلوماتية مفيدة من الثقافة الإدارية، بعيداً عن عناء البحث ومتاهاته.

عبد الرحمن بن محمد السدحان

أمين عام مجلس الوزراء- المملكة العربية السعودية

إنه كتاب ذو سمات عديدة يمكن أن يكون منهجاً دراسياً أو مادة تدريبية أو مرشداً علمياً، يسترشد به المديرون على اختلاف مجالات أعمالهم ومستويات مناصبهم. يتميز هذا الكتاب بالبساطة والواقعية والملامسة المباشرة لمشكلات الإدارة(بصفة عامة) وسبل التغلب عليها، فمن يتصفحه يجده مرشداً جيداً لمقومات الإدارة الناجحة، والمتفاعلة مع ما تفرضه الحاجة التي لا تعرف سقفاً لتطلعات التطوير والتجديد.أهنئ أخي الكريم بهذا الإنجاز المتميز، وأسأل الله العلي القدير له التوفيق والنجاح، مشيداً بهذه الترجمة الرائعة لخبرة متعددة المجالات والمستويات في الإدارة، واطلاع ثري على أبرز مراحل تطور الإدارة على المستوى العالمي، والرغبة الصادقة في نقلها إلى كل من له اهتمام بمهنة الإدارة الناجحة المتطورة، التي تجمع بين العلم والفن والموهبة.

عبد الرحمن بن عبد المحسن العبد القادر

نائب وزير الخدمة المدنية - المملكة العربية السعودية

يمثل كتاب (ويسألونك عن الإدارة) التجربة العلمية والعملية الثرية للمؤلف، فقد حمل في طياته حصيلة سنوات طويلة من العمل في وظائف ومراكز متعددة في القطاع العام، مزج فيها النظرية بالتطبيق، وخرج بهذا الكتاب الذي ركز فيه على أربعة مفاصل رئيسة للإدارة،هي:الإدارة الإستراتيجية،القيادة الإدارية،الإستثمار البشري،إدارة الجودة الشاملة، وهي موضوعات إدارية مهمة تهتم بها، وتمارسها كل منظمة إدارية مبدعة وفاعلة ومبادرة. كتاب جيد في حقل الإدارة جدير بأن يُقتنى، ويقرأ ليطلع عليه أساتذة الإدارة وطلابها وممارسوها الذين يطمحون إلى إحداث تغيير وتجديد وتطوير في محيط منظماتهم التي يقودونها، ويعلمون فيها. ويُعد هذا الكتاب بحق إضافة علمية للمكتبة العربية.

د.عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي

المدير العام لمعهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية